

**HEC MONTRÉAL**

**Les nouvelles relations entre les studios de jeux vidéo et leurs  
communautés de fans**

Par

**Julie Adeline**

**Sciences de la gestion  
(Marketing)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention*

*Du grade de maîtrise ès sciences*

*(M. Sc)*

Août 2020

© Julie Adeline, 2020



## SOMMAIRE EXECUTIF

Depuis le milieu des années 2000, les industries culturelles et créatives ont dû s'adapter aux changements apportés par la révolution numérique. Pour cela, elles ont modifié leurs modèles d'affaires et ont migré d'une logique dominante de produit à une logique dominante de service. Mais dans cette nouvelle logique où les clients sont toujours plus exigeants et attendent toujours plus de personnalisation, le développement de nouvelles pratiques de cocréation et de coproduction voient le jour. Peu d'études se sont attachées à comprendre l'impact que les contributions de fans peuvent avoir sur les processus de travail des équipes de production en charge du développement des nouveaux produits et de l'innovation.

Ce mémoire vise à étudier dans quelle mesure les équipes de production consomment du contenu créé par leurs fans afin de déterminer si cette consommation peut influencer leurs processus de travail traditionnels. A travers une approche ethnographique au moyen d'observations non participantes et d'entrevues avec des professionnels de studios de jeux vidéo, il visera à explorer cette problématique.

Les résultats de cette étude permettent d'avoir une vision de la consommation de contenu créé par les fans de la part des équipes de production et d'identifier les nouvelles pratiques de gestions mises en place en termes de production, de communication et de légalité. Il permet d'identifier cinq intérêts principaux à cette consommation. Enfin, cette recherche illustre trois influences principales sur les processus traditionnels des équipes de production.

Cette recherche propose plusieurs contributions théoriques et managériales et offre de potentielles avenues de recherche sur les pratiques de data mining par les fans ainsi que sur l'impact des streamers sur les industries créatives et culturelles.

*Mots-clés* : cocréation de valeur, industries culturelles et créatives, data mining, jeux vidéo, logique dominante de service, innovation



# TABLE DES MATIERES

<b>LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX .....</b>	<b>ix</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>xi</b>
<b>CHAPITRE I: Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE II : Revue de littérature .....</b>	<b>6</b>
2.1. Les industries créatives et culturelles .....	6
2.1.1. Origines et évolution.....	6
2.1.2. Les industries créatives face à la numérisation .....	7
2.1.3. Les jeux vidéo, industrie créative du XXIe siècle.....	8
2.1.4. L'organisation de la créativité au sein des industries créatives .....	10
2.2. Processus de création.....	13
2.2.1. L'innovation et la créativité en organisation .....	13
2.2.2. Les processus individuels .....	14
2.2.3. Les processus de groupes .....	15
2.3. Création de valeur dans une industrie de services .....	18
2.3.1. Transition d'une industrie de produits à une industrie de services .....	18
2.3.2. Cocréation de valeur dans une industrie de services .....	22
<b>Question de recherche.....</b>	<b>28</b>
<b>CHAPITRE III : Méthodologie .....</b>	<b>30</b>
3.1. La collecte de données .....	30
3.1.1. Le terrain ethnographique .....	30
3.1.2. L'approche ethnographique.....	31
3.1.3. Les méthodes de collecte de données.....	32
3.2. L'analyse de données .....	36
<b>CHAPITRE IV : Analyse et résultats .....</b>	<b>37</b>
4.1. Les interactions entre la communauté de marque et les équipes de production .....	37
4.1.1. Les nouvelles interactions avec la communauté liées au modèle du game-as-a-service.....	37
4.1.2. Les nouvelles pratiques de gestion en production liées aux nouvelles interactions avec la communauté .....	39
4.1.3. Les nouvelles pratiques de gestion en communication liées aux nouvelles interactions avec la communauté.....	43

4.1.4.	Les nouvelles pratiques éthiques et légales liées aux nouvelles interactions avec la communauté .....	47
4.2.	L'intérêt des interactions communautés-production .....	48
4.2.1.	Une source de feedback.....	48
4.2.2.	Une source d'expertise sur le jeu.....	50
4.2.3.	Une source d'information sur la communauté.....	52
4.2.4.	Un partenaire de service qualité.....	53
4.2.5.	Un partenaire de communication marketing .....	53
4.3.	L'influence des communautés de marque sur les équipes de production ..	55
4.3.1.	Savoir faire face à de nouvelles pratiques issues de la professionnalisation des fans.....	56
4.3.2.	Savoir équilibrer les besoins marketing avec les besoins créatifs et artistiques.....	57
4.3.3.	Savoir former les équipes de production à gérer les nouvelles implications d'une communauté de fans de plus en plus présente.....	59
<b>CHAPITRE V : Discussion .....</b>		<b>61</b>
5.1.	Résumé des principaux résultats.....	61
5.2.	Les contributions théoriques.....	64
5.2.1.	Le juste équilibre entre innovation et rationalisation .....	64
5.1.1.	Le data mining.....	65
5.1.2.	L'impact des streamers .....	67
5.3.	Les contributions managériales.....	68
5.3.1.	Implications pour le développement de produits .....	69
5.3.2.	Implications pour la promotion .....	70
<b>CHAPITRE VI : Conclusion.....</b>		<b>71</b>
6.1.	Limites .....	71
6.2.	Avenues de recherche .....	72
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>73</b>
<b>ANNEXES .....</b>		<b>xii</b>
Annexe 1 :	Détails des observations non-participantes.....	xii
Annexe 2 :	Grille d'observation .....	xiii
Annexe 3 :	Guide d'entrevue.....	xiv
Annexe 4 :	Profil des participants aux entrevues.....	xvi
Annexe 5 :	Verbatims par catégories .....	xvii

# LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

## Tableaux

Tableau 1 : Création de valeur dans les logiques dominantes de biens et de services (Vargo, Maglio et Akaka, 2008 : 148, traduction libre) ..... 21

## Figures

Figure 1 : L'évolution du marketing (Lusch, Vargo et O'Brien, 2007 : 7, traduction libre) ..... 19

Figure 2 : Création de valeurs dans une logique dominante de services (Vargo et Lusch, 2008 : 257, traduction libre) ..... 23

Figure 3 : Pratiques de cocréation au cours du processus de création et de distribution ..... 26





## REMERCIEMENTS

Lorsque je me suis lancée dans la réalisation de ce mémoire, je savais que ce serait un défi, mais je n'imaginai pas à quel point. Je ne pouvais imaginer tous les moments de doutes et de frustration que j'allais ressentir, mais également toutes les rencontres que j'allais faire et tous les sentiments de fierté à chaque étape franchie. Maintenant que ce mémoire touche à sa fin, je réalise que je n'aurai jamais pu aller au bout sans l'aide indéfectible de plusieurs personnes.

Tout d'abord, je souhaiterais remercier ma directrice, Marie-Agnès Parmentier, pour sa patience et son soutien tout au long de mon parcours. Merci pour tous vos commentaires qui ont su me faire avancer dans mes recherches et tous vos conseils pour la rédaction de ce mémoire, je n'y serais pas arrivée sans vous.

Je tiens également à remercier chaleureusement ma famille, et en particulier mes parents d'avoir su me motiver lorsque j'avais l'impression de ne pas avancer et d'avoir toujours cru en moi. Si j'atteins aujourd'hui la fin de mes études supérieures, c'est grâce à vous.

Merci également à mes amies d'avoir toujours été là pour moi et d'avoir supporté mes messages incessants et interminables sur mon mémoire. Merci de me supporter au quotidien et de me remonter le moral lorsque j'en ai besoin, je ne sais pas ce que je ferai sans vous.

Merci à mon superbe comité Ludos 2019-2020 pour cette superbe année et tous ces beaux événements qui m'ont permis de m'aérer l'esprit et de conserver une vie sociale en m'obligeant à sortir de mon appartement ou de la bibliothèque.

Enfin, merci au studio qui a bien voulu m'accueillir afin que ce mémoire puisse voir le jour et merci à toutes les personnes qui ont bien voulu participer à ce projet, il n'existerait pas sans vous !



## CHAPITRE I: Introduction

*We must learn what customers really want, not what they say they want or what we think they should want (Ries, 2011)*

Depuis la révolution numérique du milieu des années 2000, les industries créatives et culturelles ont dû s'adapter aux nouveaux modes de consommation des consommateurs afin de survivre. En effet, les consommateurs se sont équipés en matériel électronique et informatique et se sont mis à utiliser l'internet en masse (Gleizes, Grobon et Legleye, 2019). Cette démocratisation de l'internet aux particuliers a permis aux consommateurs de se rassembler dans des communautés en ligne et de développer ainsi des pratiques participatives autour de produits culturels (Baym, 2000; Jenkins, 2006; Muñiz et O'Guinn, 2001), c'est le Web 2.0. Les industries culturelles ont ainsi vu une dématérialisation de leurs produits et le développement de pratiques de piratages de la part des consommateurs (Benghozi et Chantepie, 2017; Chantepie et Le Diberder, 2019; Hill, 2007; Lawrence, 2014; Marchand et Hennig-Thurau, 2013; Peitz et Waelbroeck, 2006). Afin de faire face à ce piratage de plus en plus courant, les entreprises migrent vers de nouveaux modèles d'affaire tels que le livre digital pour l'industrie de l'édition, les plateformes de streaming pour les industries cinématographiques et de la musique ou les modèles de souscriptions, free-to-play et game-as-a-service (GaaS) pour l'industries des jeux vidéo (Benghozi et Chantepie, 2017; Chantepie et Le Diberder, 2019; Davidovici-Nora, 2013, 2014).

Ce changement de produits physiques en produits numériques a entraîné les industries culturelles et créatives vers un nouveau modèle d'industrie centré autour des services plutôt que du produit lui-même (Vargo et Lusch, 2004, 2008). Cette transition allonge la durée de vie des produits mais implique également une proximité accrue avec les consommateurs afin de leur offrir des services plus personnalisés dans un objectif de rétention à long terme (Davidovici-Nora, 2014; Parmentier et

Mangematin, 2014; Vargo et Lusch, 2008). Dans le but de se rapprocher de leurs consommateurs, les entreprises se sont tournées vers les communautés de marque en ligne préexistantes. Ces communautés en ligne ont l'avantage de regrouper les consommateurs les plus engagés d'un produit, d'un service ou d'une marque spécifique (Muñiz et O'Guinn, 2001). Il est alors plus simple pour les entreprises de travailler avec eux car ils produisent déjà du contenu et sont prêts à partager leurs connaissances et leurs compétences afin de créer de la valeur aussi bien pour les autres membres de la communauté que pour la marque elle-même (Baym et Burnett, 2009; Parmentier, 2015; Schau, Muñiz et Arnould, 2009). Les communautés de jeux vidéo en ligne produisent par exemple des contenus tels que des fans arts, des cosplays, des walkthroughs, des vidéos YouTube ou encore des streams sur des sites tels que Twitch (Baym, 2000; Galuszka, 2015; Jenkins, 2006; Johnson et Woodcock, 2019; Kozinets, Hemetsberger et Schau, 2008). Afin de pouvoir mieux comprendre et communiquer avec ces communautés, les entreprises investissent dans des gestionnaires de communautés (McAlexander, Schouten et Koenig, 2002; Schau, Muñiz et Arnould, 2009).

Ces liens renforcés apportent de nouvelles méthodes de travail telles que la cocréation et la coproduction à différents niveaux du processus de création (Akakan, Schau et Vargo, 2013; Arakji et Lang, 2007; Lanier et Schau, 2007; Muñiz et Schau, 2007; Prugl et Schreier, 2006; Vargo, 2008; Vargo, Maglio et Akaka, 2008). Or, l'interaction avec la communauté était jusqu'ici du seul ressort du département marketing à des fins de communications. Les équipes de production n'avaient jusqu'alors que peu de raisons de s'intéresser aux opinions des consommateurs car leurs avis intervenaient alors que le produit était déjà sorti et que l'équipe travaillait alors sur un nouveau projet (Benghozi et Chantepie, 2017; Chantepie et Le Diberder, 2019). Mais dans une logique d'industrie de services, avec une durée de vie allongée, il devient alors important pour les équipes de production de s'intéresser aux consommateurs durant le développement d'un nouveau produit ou d'un nouveau

contenu (Arakji et Lang, 2007; Chang et Taylor, 2016; Hoyer *et al.*, 2010). De nombreuses études en marketing ont d'ailleurs démontré l'intérêt de ces pratiques de cocréation et de coproduction pour l'innovation créative (Arakji et Lang, 2007; Hoyer *et al.*, 2010; Hsu, 2016; Lang, Shang et Vragov, 2009; Mahr et Lievens, 2012). Ces nouveaux consommateurs deviennent alors des parties prenantes au sein des processus de production et la barrière entre producteurs et consommateurs devient beaucoup moins tangibles au point que de nouvelles dénominations apparaissent pour définir ces personnes comme « prosumers » (Humphreys, 2016; Humphreys et Grayson, 2008) ou « working consumers » (Cova et Dalli, 2009). Mais ces nouvelles interactions entraînent également de nouvelles problématiques d'exploitation des fans par l'utilisation gratuite de leur travail ce qui peut entraîner des conflits entre les marques et leur communauté et mener à des procès négatifs pour l'image de ces marques (Cova et Dalli, 2009; Flegel et Roth, 2014; Hellekson et Busse, 2006; Lanier, Schau et Muñiz, 2007; Poor, 2014) ou à une perte de contrôle sur le contenu produit (Fisher et Smith, 2011).

Bien que les avantages en termes de gestion de communauté et de personnalisation des services soient déjà bien étudiés dans la littérature scientifique (Arakji et Lang, 2007; Banks et Potts, 2010; Choi et Burnes, 2013; Cova et Dalli, 2009; Fanea-Ivanovici, 2019; Füller *et al.*, 2009; Lang, Shang et Vragov, 2009; Muñiz et Schau, 2011; Parmentier et Mangematin, 2014; Prugl et Schreier, 2006; Schau, Muñiz et Arnould, 2009), l'utilisation de ces contenus et contributions de fans au sein des services de création et de production des industries créatives sont relativement peu étudiés alors que ces services sont au centre de l'innovation de ces entreprises. Nous utiliserons le cas de l'industrie des jeux vidéo, industrie culturelle en pleine transition vers une industrie de services comme terrain pour notre étude (Gidhagen *et al.*, 2011; Johnson, 2013; Marchand et Hennig-Thurau, 2013; Planells, 2017). En effet, de nombreux studios développent aujourd'hui des jeux en ligne où les revenus principaux sont tirés en grande partie voir en totalité des contenus additionnels ajoutés régulièrement

dans les magasins internes des jeux comme Fortnite (O'Connell, 2019). Nous chercherons donc à travers une étude exploratoire à savoir si les employés de studios de jeux vidéo impliqués dans la production consomment du contenu créé par les fans et quelle influence cela peut-il avoir sur le processus de création. Les résultats de cette étude nous permettront de mieux comprendre les nouvelles interactions que peuvent entretenir les équipes de production et les communautés de consommateurs au cours du développement d'un nouveau produit et ainsi de déterminer les intérêts et les influences que cela peut apporter sur leur travail.

La méthodologie recommandée dans la recherche sur la créativité en organisation est la recherche qualitative, et en particulier l'ethnographie (Mumford, 2012). En effet, cette approche immersive sur le terrain permettra de mieux comprendre ce contexte complexe aux multiples facettes. Une observation au sein des équipes de production d'un studio de jeux vidéo sera ainsi suivie d'entrevues individuelles avec ces mêmes personnes afin d'approfondir et de mieux comprendre les thématiques ressorties de ces observations.

Dans le chapitre deux, nous présenterons la revue de littérature qui visera tout d'abord à mieux comprendre le contexte particulier des industries culturelles et créatives en transition et les nouveaux enjeux auxquels elles doivent faire face depuis la révolution numérique. Dans la seconde partie, nous définirons les processus de production afin de mieux comprendre par la suite à quels niveaux interviennent les interactions avec la communauté. Enfin, nous présenterons les avancées de la recherche marketing en termes de transition vers une industrie de services et les implications en matière de cocréation de valeur et de coproduction avec la communauté.

Le chapitre trois décrira la méthodologie employée lors de cette étude. Le chapitre quatre sera dédié à la présentation et à l'analyse des résultats. Nous finirons ensuite par le chapitre cinq qui exposera la discussion des résultats, les implications

managériales, les avenues de recherche et les limites de notre étude. Le chapitre six conclura notre mémoire.

Ce mémoire vise ainsi à compléter la recherche marketing sur la cocréation de valeur et la coproduction dans un contexte d'industries culturelles et créatives. Il ajoutera également de nouvelles informations sur les difficultés pouvant être engendrées par des interactions plus poussées avec la communauté, thématique encore peu abordée dans la littérature scientifique. Enfin, il offrira un état des lieux pratique pour les gestionnaires souhaitant approfondir leur connaissance sur les avancées de la recherche et trouver des solutions aux nouvelles problématiques issues des relations avec une communauté toujours plus engagée et active.

## **CHAPITRE II : Revue de littérature**

Dans ce deuxième chapitre, nous présenterons les trois thèmes de littérature les plus pertinents pour cette étude. Étant donné que nous cherchons à comprendre les nouvelles interactions et influences qui peuvent exister entre les équipes de production et les communautés de fans, nous nous intéresserons tout d'abord à définir les industries créatives et culturelles et leurs spécificités. Ensuite, il sera important de comprendre le processus de création afin de mieux comprendre les différentes étapes qui le compose et donc ce que les consommateurs peuvent apporter aux équipes de production. Enfin, nous présenterons la littérature traitant de la transition entre une logique dominante de produit et une logique dominante de service et le nouveau rôle des consommateurs en tant que cocréateurs de valeurs.

### **2.1. Les industries créatives et culturelles**

Dans cette première section, nous définirons l'évolution des industries créatives et culturelles dans l'histoire et les enjeux auxquels elles ont dû faire face ces dernières années et qui les poussent à modifier leurs modèles d'affaires. Enfin, nous exposerons le rôle que les employés créatifs jouent au sein de ces industries.

#### **2.1.1. Origines et évolution**

À l'origine, les industries culturelles concernaient un nombre réduit de personnes avec une offre limitée, mais considérée comme de haute qualité. Elle était plutôt destinée à une élite éduquée et aisée. Cette conception a commencé à changer au moment de la révolution industrielle qui a permis la diffusion en masse des produits culturels. Les chercheurs de l'école de Francfort ont considéré que cette révolution mettait en danger la qualité de l'offre, car elle s'adaptait alors aux besoins et capacités de classes plus populaires et moins éduquées (Colombo, 2018).



Ils considèrent également que cette révolution a permis l'apparition d'une culture dite populaire. Pour eux, cette culture populaire ne peut être considérée comme une véritable culture, car elle est capable de générer des phénomènes de consommation compulsive et de star-système qui sont contraires aux valeurs de la « véritable » culture. Cette culture populaire s'exprime à travers des médias de masse tels que les journaux, le cinéma, la télévision ou encore la musique pop (Colombo, 2018).

L'évolution des industries culturelles et l'apparition de nouvelles industries telles que les jeux vidéo à la fin du XXe siècle ont fait émerger un nouveau terme pour parler des industries culturelles. On peut maintenant également les appeler industries créatives. Il arrive également que l'on nomme ces industries, industries créatives et culturelles. En effet, la différence entre les termes industries culturelles et industries créatives reste encore très floue et beaucoup utilisent ces termes de manière interchangeable (Colombo, 2018; Galloway et Dunlop, 2007; Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015).

On considère que le terme d'industries créatives a probablement été utilisé pour la première fois en Australie en 1994 puis repris par le gouvernement britannique en 1997 par son ministère de la culture, des médias et des sports (DCMS). La différence avec le terme d'industries culturelles utilisé précédemment semble être la notion de propriété intellectuelle. Les secteurs industriels inclus dans cette définition sont au nombre de treize : la publicité, l'architecture, l'art et les antiquités, les jeux vidéo, le design, la mode, les films, la musique, les arts du spectacle, l'édition, les logiciels, la télévision et la radio (Colombo, 2018; Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015).

### **2.1.2. Les industries créatives face à la numérisation**

L'apparition d'internet et des réseaux sociaux a profondément modifié les industries créatives. Tout d'abord, la possibilité de numériser les contenus (cinématographiques, littéraires ou musicaux) a forcé les acteurs de ces industries à réfléchir sur leurs modèles d'affaires. Le modèle traditionnel était fondé sur la vente à l'unité d'un

exemplaire du produit sur un support quelconque (film sur DVD ou Blu-ray, livres imprimés, jeux vidéo et musique sur CD) (Benghozi and Chantepie 2017 ; Marchand and Hennig-Thurau 2013 ; Rayna and Striukova 2014). La numérisation sur des plateformes en ligne a touché l'ensemble des acteurs des industries créatives : musique, cinéma, télévision, édition et jeux vidéo. Cette révolution numérique a permis une plus grande diffusion des biens culturels et créatifs, mais a aussi permis l'émergence de phénomènes de piratages massifs (Benghozi et Chantepie, 2017; Marchand et Hennig-Thurau, 2013; Rayna et Striukova, 2014). On peut considérer que cette révolution a entraîné une modification radicale du modèle d'affaire des industries créatives allant d'une industrie de produits à une industrie de services où la vente du produit n'est plus l'unique objectif des entreprises (Davidovici-Nora, 2013; Rayna et Striukova, 2014).

### **2.1.3. Les jeux vidéo, industrie créative du XXIe siècle**

Comme nous l'avons indiqué plus haut, les jeux vidéo sont inclus dans la catégorie des industries créatives d'après la définition faite par le ministère de la Culture, des Médias et des Sports (DCMS) depuis 1994 (Benghozi et Chantepie, 2017; Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015; Marchand et Hennig-Thurau, 2013; Rayna et Striukova, 2014). Ils représentent cependant le secteur culturel et créatif avec la croissance la plus forte comparée aux industries de l'édition et de la musique. Ses revenus sont maintenant similaires à ceux de l'industrie du cinéma (Benghozi et Chantepie, 2017; Rayna et Striukova, 2014). En effet, l'industrie des jeux vidéo a de nombreux points communs avec d'autres industries créatives. Tout comme l'industrie cinématographique, elle est basée sur une industrie de prototype (Benghozi et Chantepie, 2017; Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015). De plus, son modèle de distribution traditionnel est identique à celui de l'édition, c'est-à-dire la vente à l'unité d'un produit quel que soit son support. Les prix sont similaires et stables selon la catégorie du produit ce qui limite la différenciation contrairement à d'autres

industries non créatives (Benghozi et Chantepie, 2017; Marchand et Hennig-Thurau, 2013; Rayna et Striukova, 2014).

L'industrie des jeux vidéo s'est rapidement adaptée à la révolution numérique étant donné la nature de ses produits (Colombo, 2018; Marchand et Hennig-Thurau, 2013; Waldner *et al.*, 2011). Ainsi, de 2009 à 2011 la part des ventes de jeux vidéo physiques est passée de 80% à 69% au profit des jeux vidéo dématérialisés (Marchand et Hennig-Thurau, 2013). On a également vu apparaître de nouvelles plateformes de jeux comme les téléphones et tablettes en plus des ordinateurs et consoles plus traditionnels. Les jeux mobiles sont maintenant un incontournable dans l'industrie des jeux vidéo avec des studios spécialisés (Benghozi et Chantepie, 2017). Cette révolution a fait apparaître de nouveaux modèles d'affaires en plus de la vente traditionnelle à l'unité. Parmi ces nouveaux modèles, on distingue principalement l'abonnement, le free-to-play et le cloud gaming (Benghozi et Chantepie, 2017; Cai *et al.*, 2016; Davidovici-Nora, 2013, 2014). Ces nouveaux modèles d'affaires sont le reflet du changement le plus important pour l'industrie : le passage d'une industrie de produit à une industrie de service à l'instar du modèle d'exploitation commerciale des logiciels en tant que services (Software as a Service en anglais, ou SaaS) (Benghozi et Chantepie, 2017; Chantepie et Le Diberder, 2019; Davidovici-Nora, 2013, 2014; Rayna et Striukova, 2014; Waldner *et al.*, 2011). Cette transition à une industrie de services implique que les jeux ne sont plus vendus comme des biens à l'unité, mais comme des produits basés sur le service aux cycles de vie allongés. Ainsi, on vient ajouter de nouveaux contenus virtuels régulièrement (gratuits ou payants), on ajoute des services ainsi que des stratégies marketing basées sur la publicité (Davidovici-Nora, 2014; Waldner *et al.*, 2011).

## **2.1.4. L'organisation de la créativité au sein des industries créatives**

### ***2.1.4.1. L'organisation interne des entreprises créatives***

Les entreprises créatives sont principalement basées sur un modèle d'organisation par projets ce qui implique de faire travailler un groupe de personnes de manière collaborative (Benghozi et Chantepie, 2017; Florida, 2012; Johnson, 2013; Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015; Scholz, 2012). Cette organisation par projets nécessite une structure hiérarchisée et structurée afin d'assurer un environnement de travail, une gestion des échéances et un suivi des coûts efficaces (Benghozi et Chantepie, 2017; Johnson, 2013). Ces projets peuvent durer plusieurs années, alternant des périodes intensives et des périodes plus calmes, en fonction des échéances de chaque jalon du projet (Florida 2012). À la fin du projet, l'équipe est dissoute et les membres sont soit affectés à de nouveaux projets en interne, soit partent à l'externe (Johnson, 2013; Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015).

Avec la mondialisation de l'économie, la diversité culturelle des projets est de plus en plus importante ce qui entraîne les entreprises créatives à recruter des personnes issues de différentes cultures dans le monde entier (Benghozi et Chantepie, 2017; Florida, 2012; Scholz, 2012). Le recrutement est ainsi une étape importante de la gestion de la créativité pour les organisations, car les études ont démontré que les employés jouent un rôle dans le développement et la gestion de l'identité des marques (Beverland, Wilner et Micheli, 2015; Hardaker et Fill, 2005). Les employés créatifs peuvent ainsi permettre d'apporter des idées nouvelles permettant aux marques de faire évoluer leur identité en fonction des changements du marché (Beverland, Wilner et Micheli, 2015).

#### **2.1.4.2. Profil des employés créatifs**

Florida (2012) définit les employés créatifs comme étant ceux dont le travail est d'être capables de produire de nouveaux produits facilement transférables et utiles à grande échelle. On retrouve plusieurs types de professions pouvant être définies comme profession créative : scientifiques, ingénieurs, programmeurs, designers, professeurs d'université, architecte, acteurs, artistes ou encore graphistes (Benghozi et Chantepie, 2017; Florida, 2012; Johnson, 2013). Les employés créatifs ont souvent des valeurs communes (Florida 2012). Ils ont tendance à valoriser l'individualité, la méritocratie, la diversité et l'ouverture d'esprit (Benghozi et Chantepie, 2017; Florida, 2012; Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015; Scholz, 2012). Bien que la rémunération reste importante pour eux, ils préfèrent valoriser d'autres bénéfices tels que les vacances ou les assurances médicales plutôt qu'un salaire élevé (Florida, 2012).

#### **2.1.4.3. Mobilité professionnelle des employés créatifs**

Du fait de l'organisation par projet, on a pu voir que les employés créatifs peuvent souvent migrer d'une entreprise à l'autre (Benghozi et Chantepie, 2017; Johnson, 2013; Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015). Cette mobilité professionnelle leur permet de mettre à jour leur compétence auprès de leurs nouveaux collègues (Benghozi et Chantepie, 2017; Florida, 2012; Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015). Les compétences des employés créatifs sont très souvent communes à plusieurs secteurs des industries créatives, ce qui leur permet également de passer d'un projet à l'autre, mais également d'un secteur à l'autre (Benghozi et Chantepie, 2017; Florida, 2012). Cette tendance à la mobilité entraîne forcément un taux de rotation du personnel très élevé dans ces industries (Benghozi et Chantepie, 2017; Scholz, 2012). Cette mobilité n'est pas sans conséquence pour les employés, car cela signifie également une plus grande précarité ainsi qu'un stress et une fatigue accrus ce qui influence de manière négative leurs relations personnelles en dehors de l'entreprise (Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015).

Pour les entreprises, cette mobilité du personnel entraîne des inconvénients, mais aussi des avantages (Godart, Shipilov et Claes, 2014; Shipilov, Godart et Clement, 2017). Ce renouvellement du personnel permet ainsi d'apporter de nouvelles idées, une diversité culturelle et de nouvelles compétences à l'interne ce qui est un avantage pour l'innovation et un atout compétitif (Beverland, Wilner et Micheli, 2015; Hardaker et Fill, 2005; Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015; Scholz, 2012; Shipilov, Godart et Clement, 2017). La perte d'employés vers l'externe est généralement un désavantage suite à la perte de compétences en particulier pour certains profils hautement qualifiés ou reconnus dans l'industrie, ce qui entraîne une désorganisation dans les opérations créatives, une fuite des connaissances au profit des rivaux et peut détourner des ressources de l'entreprise afin de recruter et d'intégrer de nouveaux profils (Godart, Shipilov et Claes, 2014; Shipilov, Godart et Clement, 2017). Cependant, le départ de salariés vers d'autres entreprises peut aussi être un avantage, car la fuite des connaissances est souvent valable dans les deux sens, car les anciens employés restent en contact avec leurs anciens collègues et partagent des informations sur leurs nouveaux cadres et outils de travail (Godart, Shipilov et Claes, 2014; Shipilov, Godart et Clement, 2017).

La gestion de la mobilité est donc cruciale pour les entreprises créatives. Le départ de certains employés vers la concurrence peut apporter des avantages, mais seulement si ce sont des concurrents plus faibles ou si le profil du salarié qui part n'est pas un salarié avec une expérience importante et reconnue dans son milieu (Godart, Shipilov et Claes, 2014; Shipilov, Godart et Clement, 2017). Dans ces cas de figure, il est recommandé aux entreprises de tout faire afin de conserver ces employés (Godart, Shipilov et Claes, 2014; Shipilov, Godart et Clement, 2017).

## **2.2. Processus de création**

Les employés créatifs jouent donc un rôle essentiel pour l'innovation au sein des industries créatives. Dans cette section, nous nous intéresserons au processus que ces créatifs mettent en place pour générer de l'innovation en organisation. Tout d'abord, nous étudierons les étapes du processus de création en organisation pour ensuite examiner les différents processus individuels et de groupes mis en place pour franchir ces étapes.

### **2.2.1. L'innovation et la créativité en organisation**

Il n'existe pas de définition unique du processus créatif. Botella, Zenasni et Lubart (2018) définissent le processus créatif comme une succession de pensées et d'actions menant à des productions originales et appropriées. Amabile (1983) le définit la créativité comme la production d'idées nouvelles et appropriées soit par un individuel ou par un petit groupe de travail. L'étude des processus de création n'est pas récente, de nombreuses études ont été réalisées depuis une cinquantaine d'années (Zhou et Shalley, 2008). Cependant, une étude est citée plus que les autres, celle d'Amabile (1983). Dans son article, elle expose cinq grandes étapes de création :

1. Présentation (problème présenté à travers des stimuli externes et internes)
2. Préparation (rassembler les informations utiles à la résolution du problème)
3. Génération d'idées (production de réponses possibles)
4. Validation des idées (vérifier la pertinence de chaque idée)
5. Évaluation des résultats (choix d'une solution)

Ces étapes avaient déjà été nommées dans d'autres études préalables, mais jamais assemblées et étudiées ensemble (Zhou et Shalley, 2008). Les chercheurs s'accordent à dire que le processus de création est un processus itératif de réflexion et de

rétroaction dans le but d'innover (Botella *et al.*, 2013; Mumford, 2012; Zhou et Shalley, 2008). Les innovations obtenues peuvent être soit radicales soit incrémentales (Mumford, 2012; Zhou et Shalley, 2008). Les innovations radicales sont définies comme innovations en profondeur de produits, processus ou services alors que les innovations incrémentales n'apportent qu'une amélioration d'un produit déjà existant.

En organisation, la créativité est influencée par l'environnement de travail. Généralement, la production d'innovations ou d'idées créatives implique des processus individuels, mais également des phases de travail en groupe (Zhou et Shalley, 2008). Les facteurs environnementaux ont une grande importance lors de ces phases de recherche. En effet, les études ont démontré que certains comportements de la hiérarchie ainsi que des contraintes de temps et de budget trop importantes nuisent à la créativité organisationnelle (Zhou et Shalley, 2008). À l'inverse, des environnements privilégiant la collaboration, la diversité, l'ouverture d'esprit et le soutien de la hiérarchie dans la recherche de nouvelles idées sont bénéfiques à l'innovation (Zhou et Shalley, 2008).

### **2.2.2. Les processus individuels**

Comme indiqué dans la première partie, le développement de produit et la création d'idées se produisent à deux niveaux : individuel et équipes (Tschang et Szczypula, 2006). Au niveau individuel, les employés combinent des éléments venant de sources variées comme les livres, les films, les émissions de télévision ou encore leurs expériences personnelles (Hagen, 2004; Kultima, 2010; Tschang et Szczypula, 2006). Le processus créatif visant à combiner et adapter des éléments venant de plusieurs domaines dans un résultat cohérent s'appelle le constructivisme (Hagen, 2004; Tschang et Szczypula, 2006). Dans le cas des jeux vidéo, les équipes de production ont tendance à chercher des sources d'inspiration hors de leur propre industrie si possible



afin de parvenir à trouver de nouvelles idées de jeux encore inexplorées (Kultima, 2010; Tschang et Szczypula, 2006).

Lorsque les employés sont dans une phase de recherche individuelle, ils peuvent être influencés par des raisons intrinsèques (intérêt pour la tâche à effectuer) ou extrinsèques (la récompense attendue) (Mumford, 2012; Zhou et Shalley, 2008). Certaines caractéristiques individuelles facilitent le travail créatif : attributs personnels, compétences cognitives en processus créatif, motivation et expertise. (Mumford, 2012). Parmi les attributs personnels utiles, on peut citer esprit d'initiative, indépendance, flexibilité, ouverture d'esprit, confiance en soi, disposition à prendre des risques et à apprendre de ses erreurs, capacité à accepter le feedback et la critique constructive. (Mumford, 2012). Bien que les motivations intrinsèques comme la passion soient des sources de motivation évidentes pour les employés créatifs à un niveau individuel, les motivations extrinsèques comme les récompenses et la reconnaissance sont également des facteurs de motivation importants (Mumford, 2012; Zhou et Shalley, 2008).

### **2.2.3. Les processus de groupes**

Encore plus que les processus individuels, le travail en équipe est indispensable à la créativité en organisation où les individus travaillent ensemble à effectuer une tâche ou résoudre un problème. En effet, les membres du groupe participent au processus itératif de création à travers le feedback des idées individuelles lors de sessions de brainstorming (Tschang et Szczypula, 2006). Ce feedback constructif est indispensable afin d'affiner et de sélectionner les idées les plus pertinentes et viables pour le projet (Mumford, 2012; Zhou et Shalley, 2008). De plus, les feedbacks sont d'autant plus pertinents lorsqu'ils proviennent d'un individu possédant des compétences et une expertise importantes afin que la personne qui le reçoit puisse en profiter pour s'améliorer (Zhou et Shalley, 2008). Ainsi l'intérêt de travailler en équipe est que les membres proviennent d'horizons divers afin de pouvoir se stimuler mutuellement,

apporter leurs expériences respectives afin de résoudre un problème ou de générer de nouvelles idées (Egan, 2005; Harvey et Kou, 2013; Kohn, Paulus et Choi, 2011; Paulus, 2000).

Il est donc important d'avoir de la diversité dans les équipes même si cela implique une certaine intelligence culturelle afin de s'adapter aux différences culturelles de chaque membre du groupe et ainsi interagir efficacement (Egan, 2005; Mumford, 2012; Scholz, 2012). Il est cependant important de considérer quelle forme de diversité est pertinente afin de faciliter la créativité et l'innovation au sein d'une équipe. En effet, les études ont démontré qu'il faut privilégier une diversité transversale plutôt qu'une simple diversité culturelle et démographique (Mumford, 2012). La diversité transversale implique des différences en ce qui concerne l'éducation, de la fonction dans l'organisation, dans les compétences (Zhou et Shalley, 2008). Mais la créativité et l'innovation sont également influencées par des phénomènes tels que les processus de groupes, la perception de l'atmosphère de travail et le leadership (Mumford, 2012). L'environnement mis en place par l'entreprise est donc un facteur majeur dans la capacité à créer et innover des employés. Les principaux stimulants de la créativité en entreprise (De Alencar et Bruno-Faria, 1997) sont :

1. Défi – des tâches stimulantes qui requièrent des idées créatives
2. Liberté et autonomie – liberté de décider comment réaliser les tâches et de prendre des décisions en autonomie si nécessaire
3. Le soutien de son manager – ouverture d'esprit, flexibilité, respect envers des opinions divergentes, encouragement envers les idées nouvelles
4. Structure organisationnelle – limité le nombre de hiérarchies, des normes flexibles, décentralisation du pouvoir
5. Soutien organisationnel – reconnaissance et soutien du travail créatif, disponibilité de mécanismes destinés à développer de nouvelles idées

6. Environnement physique – environnement jugé agréable, avec suffisamment de lumière, de meubles, d'espace et d'aération.
7. Salaires et bénéfices – rémunération adéquate, une politique de bénéfices et de récompenses pour encourager les idées innovantes
8. Ressources technologiques et matérielles – disponibilité d'équipement facilitant les processus de développement des nouvelles idées
9. Formation – disponibilité de formation pour tous les employés avec comme objectif de développer leur potentiel créatif et de faciliter le processus d'innovation
10. Soutien du travail en équipe – dialogue et confiance entre les membres du groupe, relations interpersonnelles entre les membres afin de favoriser et stimuler des idées nouvelles

Le dernier facteur à considérer à propos de la créativité en organisation est l'importance du leadership (Egan, 2005; Hsu et Fan, 2010; Mumford, 2012; Zhou et Shalley, 2008). En effet, on peut constater dans les 10 stimulants de De Alencar et Bruno-Faria (1997) que le leadership et la hiérarchie jouent des rôles essentiels dans la mise en place de conditions de travail performantes. En effet, le rôle du leader n'est pas uniquement d'être responsable du travail de ses employés, mais surtout de leur fournir le soutien nécessaire dont ils ont besoin pour se lancer dans des créations innovantes à travers un environnement et un soutien approprié à cette prise de risque. Pour cela, il est idéal que le leader dirigeant des équipes créatives dispose d'une expertise dans le domaine, une capacité à résoudre les problèmes de manière créative, des compétences sociales et une capacité d'organisation (Mumford *et al.*, 2002).

## **2.3. Création de valeur dans une industrie de services**

Maintenant que nous avons pu voir les raisons ayant obligé les industries créatives et culturelles à évoluer, nous allons analyser en détail ce qu'implique une transition de logique dominante d'un système traditionnel centré autour du produit vers un nouveau système centré autour du service. Puis nous verrons comment cela modifie le rôle que jouent les consommateurs et les fans pour la création de valeur.

### **2.3.1. Transition d'une industrie de produits à une industrie de services**

Pendant longtemps, le marché a fonctionné dans une logique dominante d'industrie de produits, c'est-à-dire une industrie centrée autour des échanges de biens. Dans ce modèle, l'objectif est de produire et de distribuer des biens qui peuvent être vendus. Afin de maximiser le profit, le produit doit être standardisé afin de rendre le processus de production plus efficace et pouvoir être distribué à grande échelle. Le consommateur n'est alors qu'une ressource opérante dont le seul rôle est d'effectuer des transactions au profit du fournisseur. Le fournisseur et le consommateur sont donc des entités séparées qui ne se rencontrent qu'au moment des transactions (Vargo et Lusch, 2004). La logique marketing a donc suivi cette même évolution. Lusch, Vargo et O'Brien (2007) considèrent qu'il existe trois grandes étapes dans l'évolution du marketing depuis son apparition au début du XXe siècle. Tout d'abord, la période allant jusqu'aux années 1950 où les activités marketing avaient pour seul objectif de faire transiter les produits des fournisseurs aux consommateurs dans une logique dominante d'industrie de produits que l'on a définie précédemment. À la suite de la Seconde Guerre mondiale, de nouveaux processus apparaissent où le marché et les consommateurs sont étudiés afin de produire des biens répondant à leurs attentes, mais où les consommateurs restent des ressources opérantes à qui on fait parvenir des biens standardisés, mais répondant aux besoins de la majorité. Cette logique est restée prédominante jusque dans les années 2010, où une nouvelle logique

industrielle commence à se mettre en place et que Vargo et Lusch (2004) appellent la logique dominante de services. Cette évolution est présentée dans la figure 1. ci-dessous.



Figure 1 : L'évolution du marketing (Lusch, Vargo et O'Brien, 2007 : 7, traduction libre)

Cette logique dominante de services considère que le marché n'est plus centré autour de la transaction de biens manufacturés entre les fournisseurs et les consommateurs, mais plutôt autour de l'échange de services intangibles tels que les compétences spécialisées et la connaissance. Ainsi, cette logique intègre les biens avec les services liés où le consommateur devient une ressource opérante et coproduit de la valeur avec le fournisseur en personnalisant son offre à ses besoins (Vargo et Lusch, 2004; Vargo, Maglio et Akaka, 2008). Dans une logique dominante de services, la valeur est donc cocréé avec le consommateur (value-in-use) et n'est donc plus déterminée par le fournisseur (value-in-exchange) comme dans la logique traditionnelle de biens (Vargo et Lusch, 2004; Vargo, Maglio et Akaka, 2008).

Les transactions où le consommateur se procure un bien produit par le fournisseur existent toujours, mais la production de valeur ne s'arrête plus à cette étape, mais se poursuit avec une offre de services continus de la part du fournisseur à destination de ses consommateurs. La production n'est plus qu'un processus intermédiaire dans la relation entre le fournisseur et les consommateurs (Vargo et Lusch, 2004). Dans ce nouveau modèle, les consommateurs attendent des offres plus personnalisées et la connaissance du consommateur devient une ressource indispensable et une source

clé d'avantage économique (Lusch, Vargo et O'Brien, 2007; Prahalad et Ramaswamy, 2000; Vargo et Lusch, 2004; Vargo, Maglio et Akaka, 2008). La barrière qui existait entre les processus de production des fournisseurs et les consommateurs disparaît au profit de partenariat avec des consommateurs devenant des coproducteurs de valeurs (Cova et Dalli, 2009; Lusch, Vargo et O'Brien, 2007; Prahalad et Ramaswamy, 2004; Vargo et Lusch, 2004). Les nouvelles caractéristiques de la relation avec le consommateur deviennent l'interactivité, l'intégration, la customisation et la coproduction (Vargo et Lusch, 2004). En interne, cela demande également aux entreprises de modifier les processus organisationnels afin de s'adapter à cette nouvelle logique. Les différences entre les logiques de services et de biens sont résumées dans le tableau 1 ci-dessous.

	<b>Logique dominante de biens</b>	<b>Logique dominante de services</b>
<b>Conducteur de valeur</b>	Valeur-à-l'échange (value-in-exchange)	Valeur-à-l'utilisation (value-in-use)
<b>Créateur de valeur</b>	L'entreprise, souvent avec la participation d'autres entreprises dans la chaîne logistique	L'entreprise, les réseaux partenaires, et les consommateurs
<b>Processus de création de valeur</b>	Les entreprises intègrent la valeur dans les « biens » ou les « services », la valeur est « ajoutée » en améliorant ou en augmentant les attributs	Les entreprises proposent la valeur à travers des offres de marché, les consommateurs continuent le processus de création de valeur par leur utilisation
<b>Objectif de la valeur</b>	Augmenter la richesse de l'entreprise	Augmenter l'adaptabilité, la survivabilité, et le bien-être du système au service (connaissance et compétences appliquées) des autres
<b>Mesure de la valeur</b>	Le montant de la valeur nominale, le prix reçu en échange	L'adaptabilité et la survivabilité du système bénéficiaire
<b>Ressources utilisées</b>	Principalement des ressources opérantes	Principalement des ressources opérantes, parfois transférées en les intégrant dans des services ou des biens opérantes
<b>Rôle de l'entreprise</b>	Produire et distribuer de la valeur	Proposer et cocréer de la valeur, fournir des services
<b>Rôle du bien</b>	Unités de production, ressources opérantes auxquelles on intègre de la valeur	Vecteur pour les ressources opérantes, permet l'accès aux bénéfices des compétences de l'entreprise
<b>Rôle des consommateurs</b>	« Utiliser » ou « détruire » la valeur créée par l'entreprise	Cocréer de la valeur par l'intégration des ressources fournies par l'entreprise à des ressources privées ou publiques

Tableau 1 : Création de valeur dans les logiques dominantes de biens et de services (Vargo, Maglio et Akaka, 2008 : 148, traduction libre)

### **2.3.2. Cocréation de valeur dans une industrie de services**

Comme nous l'avons vu à l'instant, la transition d'une logique dominante de biens à une logique dominante de services implique un rôle de plus en plus important du consommateur dans la chaîne de production des entreprises. Ces dernières doivent donc revoir leur processus interne afin de pouvoir personnaliser au mieux les produits ou services aux besoins et envies des consommateurs (Lusch, Vargo et O'Brien, 2007; Prahalad et Ramaswamy, 2000; Vargo et Lusch, 2004; Vargo, Maglio et Akaka, 2008). Or, comprendre ces envies et besoins de consommateurs très différenciés devient de plus en plus compliqué et cher pour les entreprises (Arakji et Lang, 2007). Afin d'acquérir cette connaissance hautement stratégique et obtenir un avantage compétitif de nouvelles méthodes organisationnelles se développent et en particulier la gestion des connaissances du consommateur ou customer-knowledge management en anglais (CKM) (Taherparvar, Esmailpour et Dostar, 2014).

#### ***2.3.2.1. La gestion des connaissances du consommateur***

Cette nouvelle discipline de gestion permet d'inclure le consommateur dans les processus de l'entreprise et ainsi d'utiliser leurs connaissances et leurs idées (Nambisan et Baron, 2009; Ngo et O'Cass, 2013; Taherparvar, Esmailpour et Dostar, 2014). Les trois processus clés du CKM sont : connaissance du consommateur, connaissance à propos du consommateur et connaissance pour le consommateur (García-Murillo et Annabi, 2002; Gebert *et al.*, 2003; Gibbert, Leibold et Probst, 2002; Taherparvar, Esmailpour et Dostar, 2014). Les connaissances du consommateur incluent tout ce que les consommateurs pensent des produits, des concurrents et du marché ce qui permet aux entreprises d'améliorer leurs capacités à innover (García-Murillo et Annabi, 2002; Taherparvar, Esmailpour et Dostar, 2014; Witell *et al.*, 2011). La connaissance à propos des consommateurs s'acquiert à l'aide de données comme les historiques de transactions, les données démographiques et leurs motivations afin de mieux comprendre leurs besoins (Taherparvar, Esmailpour et Dostar, 2014; Witell



*et al.*, 2011). Finalement, les connaissances pour les consommateurs incluent tout ce que l'entreprise met à la disposition de ses consommateurs dans le but de les aider et de leur fournir les informations dont ils ont besoin également (Taherparvar, Esmailpour et Dostar, 2014). La figure suivante permet de mieux comprendre les nouvelles interactions et opportunités de création de valeurs dans une industrie à logique dominante de service.

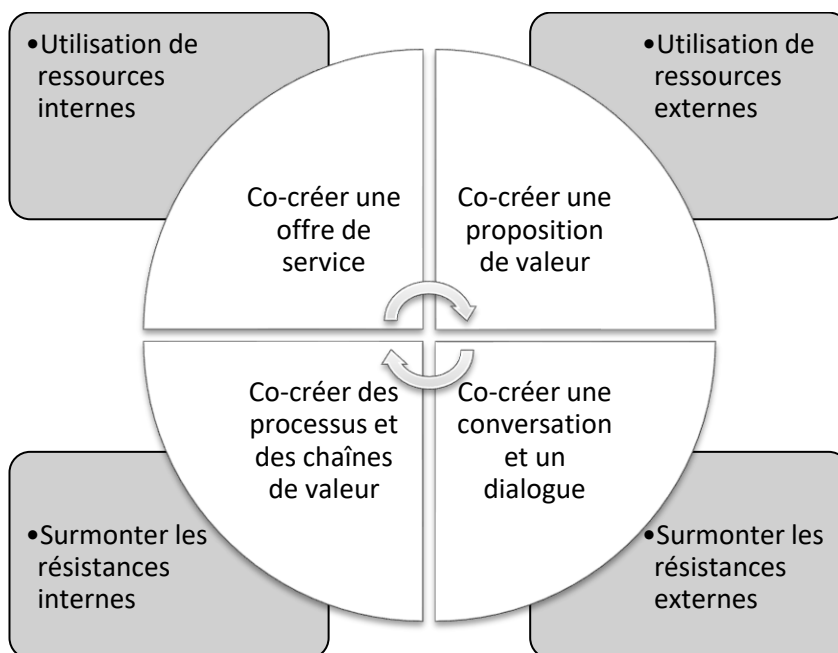


Figure 2 : Création de valeurs dans une logique dominante de services (Vargo et Lusch, 2008 : 257, traduction libre)

Cette nouvelle méthode de gestion a des avantages aussi bien à court terme qu'à long terme. En effet, elle permet à court terme d'améliorer l'efficacité et d'améliorer l'expérience des consommateurs avec l'entreprise.   long terme, elle permet de développer des idées novatrices et donc d'améliorer continuellement les produits et services de l'entreprise en lui offrant un avantage compétitif sur ses concurrents (Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015; Taherparvar, Esmailpour et Dostar, 2014). Mais cette relation accrue avec les consommateurs implique la mise en place de nouvelles plateformes favorisant l'interaction au quotidien entre ces personnes et les équipes

de production (forums, chat en ligne, discord, etc.) (Arakji et Lang, 2007; Taherparvar, Esmailpour et Dostar, 2014)

### ***2.3.2.2. Le rôle des communautés de consommateurs***

Nous avons vu dans la partie précédente que la gestion des connaissances des consommateurs implique des interactions plus régulières et donc l'intégration de nouvelles plateformes de discussions entre les entreprises et les consommateurs. Souvent, les communautés de consommateurs sont déjà rassemblées dans des communautés en ligne où ils peuvent discuter entre eux de thématiques liées à un produit ou une marque en particulier. On appelle ces communautés des communautés de marque. Muñiz et O'Guinn (2001) définissent les communautés de marque comme des communautés spécialisées, non liées à un lieu géographique particulier et basées sur des relations sociales structurées entre admirateurs d'une marque. C'est une communauté spécialisée, car elle est centrée autour d'un produit ou d'un service d'une marque (Muñiz et O'Guinn, 2001). Les membres partagent une conscience, des rituels et des traditions communes ainsi qu'un sens moral des responsabilités (Muñiz et O'Guinn, 2001).

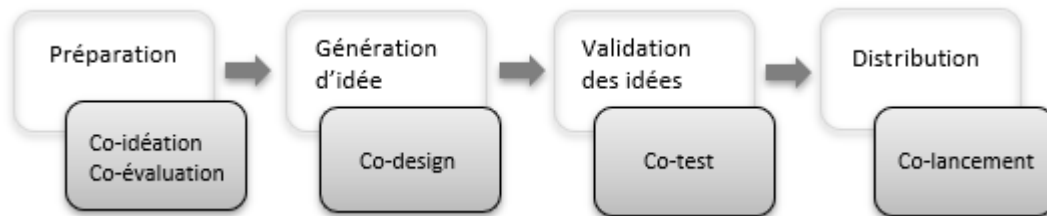
En rejoignant ces communautés, les membres deviennent des fans qui développent une intelligence collective permettant au groupe de devenir expert à propos du sujet de leur admiration en mettant leurs connaissances et compétences en commun (Baym, 2000; Jenkins, 2006; Kozinets, Hemetsberger et Schau, 2008). Alors qu'auparavant ces pratiques étaient restreintes au sein de ces communautés entre les membres, aujourd'hui les fans ont un spectre d'activités bien plus large, et ce, même en dehors de ces communautés (Schau, Muñiz et Arnould, 2009). Cette influence peut même leur permettre d'exercer certaines formes de pression sur les entreprises (Galuszka, 2015). Les trois principaux nouveaux rôles que peuvent endosser les fans, en particulier dans le cas de l'industrie créative et culturelle, sont : cocréateurs de valeur, parties prenantes et investisseurs (Galuszka, 2015). Fiske

(1992) abordait déjà cette relation entre les fans et l'industrie créative et culturelle où l'industrie tente toujours d'incorporer les envies des fans et où les fans tentent de changer et de modifier les produits de l'industrie, processus qu'il a nommé « l'ex-corporation ».

Les communautés de marque sont très utiles aux entreprises lorsqu'elles cherchent à avoir des informations sur les tendances et les envies de l'ensemble des consommateurs. Cependant, lorsqu'elle cherche à intégrer les consommateurs dans ses processus internes de production elle a besoin d'interlocuteurs avec une expertise sur le produit et de bonnes compétences, mais qui sont également des membres plus engagés et donc plus intéressés à travailler avec l'entreprise. Ces membres engagés portent plusieurs noms : des lead users (Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015; Mahr et Lievens, 2012; Witell *et al.*, 2011), des communaux (Martineau et Arsel, 2017), des prosumers (Humphreys, 2016; Humphreys et Grayson, 2008), etc. Plusieurs motivations peuvent les pousser à s'investir dans des processus de cocréation de valeur avec les entreprises : expertise, contrôle, capital physique, prise de risque, bénéfices mentaux et bénéfices économiques (Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015; Lusch, Vargo et O'Brien, 2007; Roberts, Hughes et Kertbo, 2014).

### ***2.3.2.3. Les nouvelles pratiques de cocréation***

Maintenant que nous avons exploré les profils des consommateurs avec qui les entreprises peuvent engager des pratiques de cocréation de valeurs et de coproduction, nous allons nous intéresser aux nouvelles pratiques qui en découlent. Les pratiques varient en fonction de l'évolution du projet (Hoyer *et al.*, 2010; Humphreys, 2016; Russo-Spena et Mele, 2012). Pour mieux comprendre, nous pouvons relier les pratiques de cocréation (Russo-Spena et Mele, 2012) aux différentes étapes du processus de création selon le modèle d'Amabile (1983) auquel on ajoute la distribution à la fin du processus (Humphreys, 2016) comme dans la figure 3.



*Figure 3 : Pratiques de cocréation au cours du processus de création et de distribution*

Ainsi, lors de la première phase de préparation, deux pratiques de cocréation de valeurs peuvent entrer en jeu, la co-idéation et la co-évaluation. Russo-Spena et Mele (2012) définissent la co-idéation comme la génération d'idée au début du processus d'innovation. Cela permet d'obtenir des idées de manière externe en donnant la parole non seulement aux lead users, mais également aux consommateurs, aux fans ou encore à des partenaires. La co-évaluation est le processus de feedback où la compagnie peut demander à certains partenaires de commenter ou de voter pour les idées issues de la phase précédente. Dans la deuxième étape de génération d'idées (Amabile, 1983), on fait appel aux lead users en particulier, car cette étape nécessite une vraie expertise sur le produit. En effet, à cette étape on veut mettre en place les idées retenues lors de la phase précédente en co-concevant les solutions (Humphreys, 2016; Humphreys et Grayson, 2008; Russo-Spena et Mele, 2012). On arrive alors à la dernière phase du processus de création avant la mise sur le marché, la validation des idées (Amabile, 1983). A cette étape, il est important pour l'entreprise de vérifier que son produit répond aux attentes du consommateur en le faisant tester non seulement en interne, mais aussi auprès de sa communauté dans le but raffiner et d'optimiser l'expérience utilisateur (Russo-Spena et Mele, 2012).

Une fois que le produit est terminé, les entreprises peuvent profiter de certains de ses consommateurs qui sont devenus de vrais ambassadeurs de la marque auprès de la communauté en leur déléguant certaines tâches liées à la promotion (Hoyer et

*al.*, 2010; Humphreys, 2016; Martineau et Arsel, 2017; Russo-Spena et Mele, 2012; Woodcock et Johnson, 2019). Cependant, ces nouvelles pratiques mettent également en avant des enjeux éthiques comme la question du travail gratuit et de la rémunération et la question des droits d'auteur et de la propriété intellectuelle (Cova et Dalli, 2009; Humphreys et Grayson, 2008).

## Question de recherche

Notre revue de littérature nous a permis tout d'abord de comprendre à quel point les industries créatives et culturelles ont souffert de la révolution numérique et comment elles cherchent à mettre en place de nouveaux modèles d'affaires afin de répondre à ces nouveaux enjeux (Benghozi et Chantepie, 2017; Colombo, 2018; Marchand et Hennig-Thurau, 2013; Rayna et Striukova, 2014). Nous avons pu constater que les employés créatifs jouent un rôle essentiel dans ces industries, car ils sont à l'origine des innovations nécessaires à la survie et à la compétitivité de leurs entreprises (Benghozi et Chantepie, 2017; Beverland, Wilner et Micheli, 2015; Florida, 2012; Godart, Shipilov et Claes, 2014; Shipilov, Godart et Clement, 2017; Tschang et Szczypula, 2006). Nous avons pu observer l'importance que représentaient les sources d'inspiration au début du processus créatif, mais également celui d'un feedback constructif à la fin de ce dernier (Amabile, 1983; Hagen, 2004; Tschang et Szczypula, 2006; Zhou et Shalley, 2008).

Or ce feedback n'est plus seulement un processus interne et séparé des consommateurs dans une économie en transition. En effet, les industries créatives et culturelles, et les jeux vidéo en particulier, semblent tendre vers une industrie de service en opposition à une industrie de produits plus traditionnelle (Benghozi et Chantepie, 2017; Chantepie et Le Diberder, 2019; Vargo et Lusch, 2004, 2008). Or, cette transition implique une plus grande importance des consommateurs, et des fans en particulier. La stratégie se concentre autour de ces consommateurs afin de leur proposer des services plus personnalisés à plus long terme qu'auparavant (Lusch, Vargo et O'Brien, 2007; Vargo et Lusch, 2004, 2008). Cette nouvelle stratégie implique de nouveaux processus de production et de création de valeurs ce qui modifie les processus internes de production pour toutes les équipes de création et d'innovation qui doivent mettre l'accent sur les consommateurs qui deviennent de plus en plus

acteurs que spectateurs (Cova et Dalli, 2009; Lusch, Vargo et O'Brien, 2007; Taherparvar, Esmailpour et Dostar, 2014; Vargo et Lusch, 2004, 2008).

Bien que de nombreuses études se soient intéressés à ces nouveaux rôles des consommateurs comme coproducteurs ou cocréateurs de valeurs, très peu se sont intéressées aux changements que cela implique pour les équipes créatives (Akakan, Schau et Vargo, 2013; Cova et Dalli, 2009; Lusch, Vargo et O'Brien, 2007; Vargo, Maglio et Akaka, 2008). Le premier objectif de cette étude est donc de comprendre la consommation de contenus créés par les fans par les employés afin d'examiner s'il existe une influence des communautés de fans sur le processus de production de ces équipes. Le second objectif est de comprendre les implications positives ou négatives que cette influence peut avoir sur le travail de production et d'innovation des équipes de production dans les entreprises des industries créatives et culturelles. Notre problématique est donc la suivante : dans quelle mesure les employés de studio de jeux vidéo impliqués dans la production consomment-ils du contenu créé par les fans et quelle influence cela-a-t-il sur le processus de production ?

## **CHAPITRE III : Méthodologie**

Ce chapitre aura pour objectif de présenter et de justifier les méthodes employées dans le cadre de cette étude afin de répondre au mieux à la problématique visant à mieux comprendre les nouvelles interactions entre les communautés de fans et les équipes de production internes.

### **3.1. La collecte de données**

#### **3.1.1. Le terrain ethnographique**

En vue de remplir au mieux les objectifs de notre étude, nous avons décidé de nous concentrer sur une industrie créative et culturelle en particulier, les jeux vidéo. En effet, comme nous avons pu le voir dans notre revue de littérature, elle a dû faire face à une révolution numérique qui bouscule ses modèles d'affaires traditionnels. Avec la montée de la part du marché du mobile et la mutation vers de nouveaux modèles comme le free-to-play ou le game-as-a-service (aussi appelés jeux live), les studios de jeux vidéo font maintenant face à de nouvelles problématiques en lien avec leurs communautés de fans. C'est donc un terrain idéal afin de mieux comprendre les nouvelles interactions entre les équipes de productions créatives et ces derniers puis les implications que cela peut avoir sur les processus internes. Étant donné le caractère exploratoire de notre sujet d'étude, nous nous sommes dirigés vers une méthodologie qualitative qui correspond à notre besoin d'explorer de nouveaux phénomènes et comportements.

Pour cette étude, nous avons eu l'opportunité de collaborer avec un studio de jeux vidéo de Montréal développant des jeux live. Afin de préserver l'anonymat des participants à cette étude, le nom du studio ne sera pas dévoilé. Ce studio, est un des plus importants concepteurs de jeux vidéo en Amérique du Nord. Au cours de son histoire, il a pu travailler avec des partenaires prestigieux tels que Sony, Activision,



Xbox Game Studios ou encore Google. Leur jeu live original a été primé à plusieurs reprises et a rejoint plusieurs millions de joueurs. Comme il est de coutume dans l'industrie du jeu vidéo, il continue d'être régulièrement mis à jour avec du contenu additionnel. Sa communauté est donc déjà bien installée ce qui en fait un sujet d'étude pertinent pour notre recherche. Le studio a également d'autres projets de type jeux live à différents stades de production. Cette collaboration nous permet ainsi de pouvoir avoir accès à des professionnels de l'industrie qui ont une bonne expérience du sujet, aussi bien au niveau marketing mais également au niveau de la production et donc d'étudier l'impact que la communauté peut avoir à ces différents niveaux.

Nous allons maintenant détailler l'approche méthodologie que nous avons décidé d'appliquer ainsi que sa pertinence concernant notre sujet. Nous poursuivrons avec la présentation de chacune des méthodes retenues pour cette étude.

### **3.1.2. L'approche ethnographique**

Tout d'abord, comme indiqué précédemment, nous avons décidé d'appliquer une méthodologie qualitative afin d'améliorer notre compréhension du travail créatif à différents niveaux (Mumford, 2012) . Cela nous permet d'obtenir des aperçus uniques sur la manière dont les consommateurs, les marketer et les marchés agissent et pourquoi (Belk, Fischer et Kozinets, 2013). Nous avons choisi une étude sur le terrain au sein de l'entreprise décrite précédemment afin de pouvoir étudier les comportements et mécanismes de travail des employés dans leur quotidien et pas uniquement par des entrevues hors contexte (Belk, Fischer et Kozinets, 2013). Ainsi, le choix d'une recherche ethnographique multiméthodes s'est imposé. En effet, la recherche ethnographique permet de s'immerger sur le terrain afin de développer une compréhension plus profonde d'un phénomène, d'un groupe ou d'une culture. Elle est généralement composée de plusieurs méthodes où l'observation sur le terrain

est souvent complétée avec des entrevues (Belk, Fischer et Kozinets, 2013). Dans notre cas, nous avons décidé de réaliser des observations non participantes lors de réunions de travail de l'équipe de création afin de mieux comprendre leurs processus internes de fonctionnement, les relations que peuvent entretenir les différents services ainsi que les différents postes entre eux. En plus des observations, des entrevues individuelles ont été effectuées avec des membres des équipes de production et de marketing afin de pouvoir aller plus en profondeur et avoir le point de vue personnel des participants. Ces deux méthodes sont complémentaires et les entrevues permettent de revenir sur des phénomènes observés lors des observations ce qui donne un regard plus complet au chercheur. Une netnographie a également été envisagée afin de mieux comprendre les pratiques des communautés de fans de la marque en ligne et le type de contenu que pouvaient consommer les employés, mais elle a finalement été abandonnée. Nous détaillerons les raisons dans la partie suivante.

La collecte de donnée s'est déroulée entre les mois de juillet et décembre 2019, soit sur une période de six mois. Afin de préparer les employés à la présence du chercheur, un courriel interne avait été envoyé aux différentes équipes créatives, artistiques et marketing qui pourraient être amenées à participer afin de les informer sur le projet ainsi que sur leurs droits concernant leur participation. Nous allons maintenant détailler les différentes méthodes de collectes de données et leur déroulement dans la partie suivante.

### **3.1.3. Les méthodes de collecte de données**

*L'observation non participante.* Lors d'une observation non participante, le chercheur observe et enregistre les comportements naturels, mais ne prends pas part aux évènements (Arnould et Wallendorf, 1994). Cela permet d'observer les comportements habituels des participants à l'étude sans intrusion dans leur fonctionnement habituel. Le chercheur devient le témoin et non pas un acteur de ce

qui se déroule devant lui, ce qui est particulièrement utile pour observer les comportements de petits groupes comme dans le cadre de la présente étude où les réunions ne dépassent pas les dix participants (Arnould et Wallendorf, 1994). Dans les faits, le chercheur était tenu au courant des réunions à venir des équipes de créatives et artistiques par les managers qui lui indiquaient également les individus qui seraient présents lors de cette réunion. Le chercheur contactait alors directement et de manière individuelle chaque participant afin de s'assurer au préalable de leur consentement à participer à l'étude et à être observé dans le cadre de celle-ci. Les observations se sont déroulées entre le 25 juillet 2019 et le 29 août 2019. Chacune des réunions observées a duré de trente minutes à une heure. La taille de ces réunions allait de 2 à 9 participants. Les sujets abordés au cours de ces réunions ont concerné les sujets suivants : kick-off narratif, kick-off game design, suivi narratif, suivi artistique et enfin brainstorming autour du nouveau contenu additionnel (Annexe 1). Ces observations ont permis de mieux comprendre les processus de travail de ces équipes ainsi que les liens entre les différentes équipes de travail. De plus, elles ont permis de mettre en lumière de nouvelles thématiques concernant les interactions avec la communauté du jeu. Ces observations ont fait l'objet d'une prise de note à partir d'une grille d'observation préparée au préalable par le chercheur (Annexe 2).

*Les entretiens semi-dirigés.* Les entretiens semi-dirigés sont construits autour d'un guide d'entrevue (Annexe 3) préparé en amont par le chercheur autour des thématiques qu'ils souhaitent aborder en rapport avec son sujet de recherche (Jolibert et Jourdan, 2011). L'intérêt de ce guide d'entretien est de s'assurer que la totalité des thèmes étudiés sera abordée avec chacun des participants de façon identique afin de pouvoir croiser les points de vue et de pouvoir effectuer une triangulation des données lors de l'analyse. Il permet également de structurer l'entretien et donc d'en diminuer la durée (Jolibert et Jourdan, 2011). Le guide d'entrevue de cette recherche a tout d'abord été réalisé une première fois avant le début des observations. Il fut ensuite modifié à la suite des observations afin d'y

ajouter des thématiques nouvelles apparues au cours de ces observations. Certaines questions ont également été modifiées afin de limiter la durée des entretiens.

Neuf entrevues semi-dirigées ont ainsi été réalisées sur une période de deux mois entre le 17 octobre 2019 et le 04 décembre 2019. Elles ont duré une heure en moyenne à l'exception d'une entrevue ayant duré une heure et cinquante minutes. Les participants ont été recrutés à partir d'une liste de profils variés fournie par notre contact au sein de l'entreprise. Ces profils concernaient des individus appartenant en majorité au projet du jeu live principal du studio et qui appartenaient aux départements marketing, création et artistique. D'autres profils faisaient également partie d'un autre projet de jeu live du studio qui a depuis été arrêté et un profil appartenait à un troisième projet encore non annoncé par le studio. Ces individus ont été contactés de manière directe et individuelle par le chercheur afin de garantir leur anonymat et leur laisser le choix de participer ou non au projet en fonction de leur intérêt et de leur disponibilité. Les profils des participants aux entrevues appartiennent donc à trois projets différents et trois domaines différents (Annexe 4). Certains participants ont émis le souhait de ne pas voir apparaître leur nom dans cette étude. Nous avons donc pris la décision d'anonymiser les noms de l'ensemble de nos participants. Nous avons également décidé d'anonymiser le nom du projet sur lequel ils travaillent, car certains postes sont uniques ou peu nombreux et permettraient de remonter jusqu'aux répondants. Enfin, nous avons également jugé préférable d'anonymiser le nom du studio avec qui nous avons effectué cette étude, car le projet de jeu live sur lequel nous avons travaillé est un de leur produits phares. Il serait alors facile de faire le lien avec les répondants.

Ces entrevues ont permis d'aborder les interactions entre les fans et les équipes de production en fonction des étapes du processus créatif puis de développer les avantages et inconvénients que peuvent ressentir les participants face à ces interactions dans leur travail de tous les jours. L'intérêt de la diversité de ces profils

est également d'observer les différents points de vue selon l'expérience et le poste des répondants.

*La netnographie.* La netnographie est une méthode d'ethnographie en ligne permettant l'étude des interactions en ligne à partir de données du domaine public (Kozinets, 2015). L'objectif était de définir les pratiques en ligne de la communauté de fans dans les forums de jeux vidéo tels que Reddit afin de comprendre quel type de contenu était consommé par la suite par les participants à l'étude. La collecte de données s'est déroulée sur cinq jours entre le 24 et le 28 octobre 2019. En effet, le chercheur a pris la décision de se recentrer sur le point de vue des employés d'autant que les premiers résultats n'apportaient rien à la littérature par rapport aux études de Muñiz et O'Guinn (2001) et de Kozinets (2015). De plus, les premières entrevues ont fait apparaître que les employés utilisaient de moins en moins ces plateformes. Malgré tout, cela a permis au chercheur d'avoir une meilleure compréhension du type de contenu publié par les fans et d'arriver avec un point de vue moins naïf durant les entrevues suivantes (Belk, Fischer et Kozinets, 2013).

Pour finir, des données secondaires ont été récoltées à travers une analyse de contenu ciblée d'articles de journaux non scientifiques et de blogs. L'objectif était de mieux comprendre certains sujets qui étaient ressortis lors des observations et des entrevues, mais peu traités dans la littérature scientifique. Pour cela des mots-clés ont été utilisés dans le moteur de recherche Google : « data mining », « data mining video game », « data mining inversé », « data mining jeux vidéo » et « video game leaks ».

En conclusion, notre méthodologie qualitative s'est basée sur des méthodes de collecte de données ethnographiques que sont l'observation et les entrevues. La netnographie envisagée a finalement été abandonnée et des données secondaires ont été récolté afin d'illustrer certains phénomènes récents rares voir absents dans la

littérature scientifique. Cette combinaison de méthodes avait pour objectif d'avoir une vision la plus complète possible des comportements et points de vue des employés créatifs et artistiques d'un studio de jeux vidéo afin de comprendre leurs interactions avec la communauté de fans ainsi que les intérêts ou influences que cela peut avoir sur leur travail au quotidien. La prochaine section présentera la méthodologie d'analyse des données récoltées.

### **3.2. L'analyse de données**

Comme dans toutes analyses sur le terrain, des notes ont été prises lors des observations du chercheur. Ces notes ont ensuite été retranscrites au fur et à mesure sur ordinateur. Nous avons également noté nos observations personnelles dans un journal afin de faire ressortir nos premières impressions concernant les thèmes saillants de ces observations. Les notes d'observations ainsi que nos notes personnelles nous ont permis d'adapter notre guide d'entrevue. Lorsque les entrevues ont débuté, l'écart entre les différents entretiens a permis au chercheur de transcrire les enregistrements de celles-ci au fur et à mesure et de rester ainsi imprégné du sujet. Le processus d'analyse s'est fait de manière itérative en fonction des nouvelles informations qui ressortaient des entrevues et de commencer à trianguler les données issues des observations avec celles des entretiens. Les transcriptions ont fait l'objet de plusieurs lectures afin de coder les différents verbatims dans chaque catégories ou sous-catégories de thématique reliée aux questions et objectifs de recherche (Belk, Fischer et Kozinets, 2013). Une fois ce travail terminé, nous avons sélectionné les verbatims qui nous semblaient les plus pertinents dans chaque catégorie afin d'illustrer notre analyse. Les autres verbatims de ces catégories peuvent être considérés en annexe 5.

## **CHAPITRE IV : Analyse et résultats**

Ce chapitre a pour objectif principal de mieux comprendre dans quelle mesure les employés de production des studios de jeux vidéo consomment du contenu créé par les fans et l'influence que cela peut avoir sur le processus de production. Nous allons tout d'abord nous attacher à comprendre comment la transition du modèle traditionnel de logique dominante de biens à une logique dominante de services à travers le game-as-a-service a pu modifier les interactions que les équipes de production peuvent avoir avec la communauté. Par la suite, nous chercherons à comprendre quels sont les intérêts d'avoir modifié les interactions avec la communauté pour le travail de production. Et enfin, nous analyserons comment ces nouvelles interactions peuvent influencer le travail de production malgré les intérêts que cela comporte.

### **4.1. Les interactions entre la communauté de marque et les équipes de production**

Dans cette première partie de l'analyse, nous aurons pour objectif de mieux comprendre comment les employés de production d'un studio de jeux vidéo peuvent interagir avec la communauté de manières directes ou indirectes à travers leur consommation de contenu créé par les fans. Nous allons commencer par étudier si de nouvelles interactions ont émergé entre les équipes de production et la communauté dans un contexte de jeu live comparé à la production d'un jeu traditionnel.

#### **4.1.1. Les nouvelles interactions avec la communauté liées au modèle du game-as-a-service**

On constate une évolution dans l'industrie des jeux vidéo depuis quelques années avec de plus en plus de jeux basés sur un modèle de game-as-a-service (GAAS). Ce modèle est dérivé de celui du software-as-a-service (SAAS) pour l'industrie des logiciels. Contrairement au modèle traditionnel, l'objectif n'est pas plus uniquement

de produire un bien puis de le vendre comme dans la logique d'une industrie de biens (Vargo et Lusch, 2004, 2008; Vargo, Maglio et Akaka, 2008). En effet ces jeux, aussi appelés jeux « live », n'ont plus de durée de vie définie, car les studios continuent de produire et de vendre du contenu après la sortie afin de faire vivre le produit en offrant une expérience toujours plus riche aux consommateurs comme le souligne le directeur de la marque :

*Ce que le game-as-a-service et les MMORPG avant eux, qui étaient les premiers game-as-a-service je veux dire, ont apporté, c'est ça, c'est quelque chose qui potentiellement, aspect technique et graphique mises à part, peut ne pas avoir de fin. (Baptiste)*

Cette nouvelle logique entraîne de nombreux changements dans la façon de travailler des studios, et en particulier dans la relation avec les consommateurs (Vargo et Lusch, 2008; Vargo, Maglio et Akaka, 2008). Auparavant, ces derniers se contentaient d'acheter et de consommer le jeu avant de se mettre à la recherche d'un nouveau produit permettant de répondre à leurs besoins dans une logique classique de destruction de valeurs associée à une industrie de biens. De même, les studios redirigeaient leurs équipes de production sur d'autres projets après la sortie du produit. Les interactions restaient donc marginales et principalement reliées à de la communication avec les consommateurs dans un objectif de vente et de publicité (Vargo et Lusch, 2004, 2008; Vargo, Maglio et Akaka, 2008). Le verbatim ci-dessus illustre bien ce manque d'interaction ou de validation de la part de la communauté avant l'apparition des communautés en ligne et des jeux live :

*Ça fait un petit bout de temps que je suis en jeux vidéo pis avant tout ce qu'on avait c'était le review. On sortait notre jeu, on travaillait deux ans, trois ans sur un jeu, on le sortait puis il y a un article qui paraissait dans un journal qui disait, mettons 7/10, pis c'était toute. C'était ça notre validation parce qu'il y avait pas de communauté il y avait rien. (Vincent)*



Avec le game-as-a-service, les consommateurs ont tendance à passer plus de temps avec le jeu, car du contenu sort de manière régulière afin d'améliorer l'expérience. Ces consommateurs commencent alors à se rassembler en communautés afin de discuter avec d'autres joueurs et se mettent à développer des comportements de fans autour de leur intérêt commun (Baym, 2000; Jenkins, 2006; Muñiz et O'Guinn, 2001). Ces changements impliquent aussi une plus grande pression pour les studios, car on ne gère pas des fans comme des consommateurs. Les fans sont beaucoup plus engagés et attendent aussi un meilleur service que de simples consommateurs. C'est donc un avantage pour les studios qui bénéficient de consommateurs plus fidèles qui consomment le contenu régulier sur le magasin du jeu (Cheung *et al.*, 2015; Hamari, 2015). Mais cela demande aussi une communication et une gestion plus précise afin de répondre aux besoins de cette communauté plus exigeante qui attend qu'on l'écoute et qu'on réponde à ses besoins. Le directeur de marque interrogé a d'ailleurs comparé ces nouvelles relations que les communautés de jeux vidéo peuvent avoir avec la marque à celles que les spectateurs pouvaient avoir avec les romans-feuilletons pour la télévision :

*Et ça veut dire aussi, un peu comme à l'époque des romans-feuilletons, à l'époque des séries télé, cette opportunité de tisser des liens avec une communauté bien plus longs, bien plus durables et bien plus solides aussi mais bien plus exigeants sur bien plus longtemps que par le passé. (Baptiste)*

#### **4.1.2. Les nouvelles pratiques de gestion en production liées aux nouvelles interactions avec la communauté**

Afin de répondre à cette nouvelle demande, les studios mettent en place de nouveaux processus de gestion tournés autour de la compréhension de la communauté (Hoyer *et al.*, 2010; Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015; Taherparvar, Esmaeilpour et Dostar, 2014; Vargo et Lusch, 2004; Vargo, Maglio et Akaka, 2008; Witell *et al.*, 2011). Alors

que les équipes de marketing et de communication étaient les principaux points de contact avec les consommateurs dans le modèle traditionnel, les équipes de production sont maintenant à la recherche d'informations concernant les besoins et attentes de la communauté pour travailler. Pour cela, des équipes de recherches utilisateurs sont mises en place et de nouveaux métiers de gestion de la connaissance des consommateurs (customer-knowledge management, en anglais, ou CKM) apparaissent (Lang *et al.*, 2015; Taherparvar, Esmailpour et Dostar, 2014). Cependant, ces processus restent relativement récents, et bien qu'ils se développent rapidement, leur utilisation va dépendre des membres des équipes de production. En effet, comme dans n'importe quel projet, les processus vont varier selon les besoins et habitudes des personnes formant le groupe de travail comme on peut le voir dans le verbatim ci-dessous (Benghozi et Chantepie, 2017; Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015; Mumford, 2012; Zhou et Shalley, 2008) :

*C'est vraiment spécifique par projet. J'ai jamais vu un projet pareil à un autre.  
Pis je crois vraiment que les gens qui font partie d'un projet vont changer le processus. (Marine)*

En particulier, le rôle des directeurs et managers sera particulièrement important étant donné que ce sont eux qui prennent les décisions les plus importantes concernant l'orientation et la vision de chaque projet (Egan, 2005; Mumford, 2012; Zhou et Shalley, 2008). Lors de nos entretiens et de nos observations, nous avons pu observer que les premières réunions de kick-off se déroulent généralement entre les directeurs des équipes créatives, narratives et artistiques qui vont ensuite faire des réunions kick-off avec leurs équipes respectives afin de discuter et commencer à générer des idées sur les décisions prises lors de ces premières réunions :

*Je prends ça et on développe quelques personnages, c'est la première étape.  
L'idée qui vient des discussions entre moi, le directeur artistique et le directeur créatif. (Simon – traduction libre)*

Sur un projet traditionnel, ces discussions ont lieu alors que le jeu n'est pas encore sorti ni annoncé auprès du grand public. La possibilité d'obtenir un avis des consommateurs est donc impossible. Cependant, lors de la création de contenu additionnel sur un projet « live », la communauté est déjà installée et active concernant le jeu. Les équipes de production peuvent donc profiter de ces discussions entre fans pour obtenir du feedback sur le contenu qui est déjà sorti comme base de travail pour le futur contenu (Arakji et Lang, 2007; Kozinets, Hemetsberger et Schau, 2008; Witell *et al.*, 2011). On constate donc des interactions indirectes avec la communauté dès le début du projet, dans la phase de préparation selon le modèle de processus créatif d'Amabile (1983). Ce processus est aussi appelé co-idéation par Russo-Spena et Mele (2012). Mais ces nouvelles interactions ne s'arrêtent pas à la préparation. Avant la sortie du nouveau contenu, les équipes travaillent sur des prototypes qui sont constamment améliorés et corrigés avant la date de sortie officielle. Certains processus de correction sont internalisés avec des équipes de gestion de la qualité et des testeurs professionnels qui ont pour objectif de repérer les bugs et de proposer des améliorations aux équipes de production. Mais les studios font de plus en plus appel à des testeurs externes issus de la communauté du jeu pour tester les prototypes. Les joueurs deviennent donc parties prenantes dans les phases de validation du processus créatif, dans des pratiques de co-test comme on peut le voir dans le verbatim ci-dessous issu de l'entretien avec la personne travaillant en recherche utilisateur (Agrawal et Rahman, 2015; Galuszka, 2015; Russo-Spena et Mele, 2012) :

*Fait qu'on fait venir nos joueurs externes une fois. Pour le prototype parce que ça, ça nous permet comme ils sont extrêmement engagés dans le jeu pis ils connaissent, ils ont une excellente connaissance du produit. (Sébastien)*

Ces testeurs n'ont pas toujours besoin de venir directement dans le studio, car de nouveaux modes de communication entre l'équipe de production et ces joueurs sont mis en place comme des serveurs sur la plateforme Discord (Lusch et Vargo, 2014; Lusch, Vargo et O'Brien, 2007). Cela facilite les échanges et permet de mieux intégrer les consommateurs dans le processus de production. Selon leur contribution, ces joueurs très engagés reçoivent des avantages financiers ou en nature pour les remercier. Les avantages en nature incluent souvent du contenu normalement payant du jeu ou directement de la monnaie du jeu pour qu'ils puissent choisir des éléments du magasin qui les intéressent (Galuszka, 2015; Lusch, Vargo et O'Brien, 2007). Nous avons pu voir lors de nos entretiens que c'est un sujet important pour les studios de ne pas profiter des joueurs avec lesquels ils travaillent, mais plutôt d'œuvrer avec eux en reconnaissant leurs contributions, comme le souligne la personne travaillant en recherche utilisateur :

*On les récompense en [...] currency in game qui permet d'acheter les cosmétiques etc. [...] on les paie ces gens. [...] On les paie, on leur paie le billet d'avion, on leur paie l'hôtel puis on leur paie leurs dépenses ici. [...] C'est ça. Fait que ceux-là sont rémunérés, les autres sont partiellement rémunérés, ils sont juste compensés. (Sébastien)*

Malgré le fait que les fans deviennent des parties prenantes rémunérées par le studio, les relations ne restent pas uniquement professionnelles, mais deviennent aussi amicales au fil du temps. En effet, les contacts réguliers autour d'un point d'intérêt commun, le jeu, facilite le développement de réelles amitiés comme on peut le voir dans ce verbatim :

*Mais ça reste des personnes avec lesquelles on est extrêmement proches aussi tsé. [...] Personnellement. Fait qu'y a quand même une relation extrêmement amicale avec ces gens-là. (Sébastien)*

### **4.1.3. Les nouvelles pratiques de gestion en communication liées aux nouvelles interactions avec la communauté**

Une phase importante est ensuite le lancement du contenu additionnel. À l'origine, les équipes de communication et de marketing travaillaient uniquement avec les médias spécialisés ou à travers des campagnes publicitaires. Cependant, comme dans de nombreuses industries aujourd'hui, les jeux vidéo voient apparaître des consommateurs très engagés qui deviennent des influenceurs. Ils vont à la fois consommer le produit pour eux-mêmes, mais également produire et diffuser du contenu pour leur communauté autour des jeux vidéo (Chantepie et Le Diberder, 2019; Humphreys et Grayson, 2008; Jenkins, 2006; Kozinets, Hemetsberger et Schau, 2008; Vargo et Lusch, 2008; Vargo, Maglio et Akaka, 2008). Ce phénomène a pu prendre les studios par surprise comme on peut le voir ci-dessous :

*C'est un phénomène qui commence à dater de plusieurs années, mais qui est relativement récent et qui a un peu pris cette industrie et d'autres, mais le jeu vidéo en particulier, d'un coup. Au point de presque ringardiser les médias traditionnels qui sont aussi une forme d'influence évidemment, de pouvoir qui était historiquement un pouvoir très très fort dans le monde, mais même dans le jeu vidéo, c'est les reviews des magazines tout ça, etc. Et là d'un coup, et très très vite, certainement plus vite que prévu, on se retrouve avec des joueurs, des individus, avec autant sinon même plus de pouvoir d'influence par le nombre de personnes qu'ils réussissent à atteindre instantanément.*  
(Baptiste)

Leurs opinions deviennent tellement importantes que les studios les intègrent dans leurs stratégies de communication en leur envoyant les nouveautés en avant-première ou en leur offrant parfois des exclusivités autrefois réservées aux médias traditionnels comme la presse (Johnson et Woodcock, 2019; Woodcock et Johnson, 2019). Le directeur de la marque les considère d'ailleurs comme « un des trois piliers de la communication » pour les studios de jeux vidéo :

*On va s'assurer qu'ils reçoivent les informations des nouvelles sorties, qu'ils puissent les essayer, parce qu'on sait que juste le fait de leur fournir ce matériel fait qu'ils vont parler du jeu et vouloir créer des vidéos sur le sujet à la minute où ça sortira, donc c'est aussi une forme de... aujourd'hui c'est un des trois piliers de la communication qui sont les relations presses, le plus ancien, la communauté, lien direct avec le joueur et les influenceurs. (Baptiste)*

Dans cette nouvelle catégorie des influenceurs, les plus influents sont généralement ceux qui produisent du contenu vidéo (Forbes, 2017). Logiquement, beaucoup d'entre eux se retrouvent présents sur la plateforme YouTube avec des vidéos travaillées et éditées de qualité parfois professionnelle (Burgess *et al.*, 2009; Chantepie et Le Diberder, 2019; Humphreys et Grayson, 2008). Cependant, et même si le phénomène reste récent, les Youtubeurs se font rapidement remplacés par de nouveaux influenceurs, les streamers. Généralement présents sur la plateforme Twitch, leurs communautés et leur popularité ne cessent de croître comparés aux Youtubeurs. C'est également un avantage pour les studios, car ils sont souvent plus abordables et accessibles (Johnson et Woodcock, 2019; Sjöblom *et al.*, 2019; Woodcock et Johnson, 2019) comme précisé dans le verbatim suivant :

*Les Youtubeurs sont habitués de se faire payer, l'habitude de faire les trucs bien encadrés pis les streamers étant plus nouveaux pis on dirait qu'il y a plus de range que tu remarques, [...] fait que quand t'as pas beaucoup de budget c'est beaucoup plus facile de trouver des gens petits sur les streams, j'ai l'impression, en tout cas pour moi c'était plus facile de les trouver. [...] Ils ont moins de prérequis ou d'égo à la limite, alors que les Youtubeurs sont plus habitués à se faire traiter comme la presse. Les streamers, ils se sentent bénis si tu partages leurs streams une fois. Je pense qu'étant plus nouveau c'est plus accessible, pis plus facile parce que c'est des nouveaux partnerships. (Sébastien)*

Tout comme les testeurs, les influenceurs sont dédommagés. Pas forcément toujours de manière financière, mais aussi souvent par du contenu ou des informations en avant-première par rapport au reste de la communauté ce qui leur octroie un certain statut au sein de celle-ci. Souvent, comme on peut le lire dans le verbatim ci-dessous issu d'une discussion avec le directeur de la marque, ils étaient fans du jeu et publiaient déjà du contenu avant que les équipes des studios ne les approchent, cette reconnaissance du studio peut également être un plaisir personnel (Roberts, Hughes et Kertbo, 2014; Sjöblom *et al.*, 2019; Woodcock et Johnson, 2019).

*Et on travaille avec eux. Pas d'une façon rémunérée comme d'autres, mais tout simplement parce qu'on n'en a jamais eu besoin. On a toujours eu des streamers très fidèles qui continuent de diffuser sur [nom du jeu] sans même qu'on leur demande. Par contre, on travaille avec eux justement au niveau de ça, en leur faisant peut-être découvrir des contenus en avant-première, leur faire tester certaines features, certains pouvoirs, avoir leurs retours et éventuellement faire des ajustements en fonction de ça (Baptiste)*

Il existe donc une reconnaissance mutuelle entre ces deux parties et leurs échanges peuvent entrer dans une logique d'économie du cadeau (gift economy en anglais) où la rémunération est secondaire (Galuszka, 2015). Afin de favoriser ces pratiques de co-lancement, certains studios mettent en place des programmes avec les streamers les plus influents ou les plus fidèles en leur offrant plus de contenus et des liens privilégiés avec les équipes de production et de développement que d'autres streamers ou influenceurs ne possèdent pas (Agrawal et Rahman, 2015; Russo-Spena et Mele, 2012; Woodcock et Johnson, 2019). Les interactions se professionnalisent et ces fans deviennent des intermédiaires entre la communauté et les entreprises, ils font remonter leurs propres opinions ou celles de la communauté aux studios puis fournissent des informations et du contenu ludique à la communauté (Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015). Un des programmes mis en place avec les streamers est décrit ci-dessous par le chef de produit interrogé :

*En gros ce sont nos streamers favoris, ou les streamers qui sortent du lot. Donc il y a environ un an, nous avons ouvert les dépôts de candidature et nous avons choisi 50 streamers ou créateurs de contenus, cela pouvait être des cosplayeurs ou autres. Dans le cadre de ce programme, nous te mettons en avant sur nos pages, nous te fournissons de l'argent à chaque sortie et une ligne de communication spéciale avec notre équipe de développement. Donc on a un serveur sur notre Discord spécialement pour eux où on peut discuter.*  
*(Louis – traduction libre)*

En dehors des interactions avec les influenceurs et les testeurs, il demeure important de rester en contact avec la communauté dans son ensemble en permanence afin de pouvoir répondre à leurs interrogations ou aux problèmes qu'ils peuvent soulever. Pour cela, les studios mettent souvent en place des forums officiels qui sont gérés en interne où la communauté peut venir discuter (Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015). Cependant, il semblerait que le profil des utilisateurs des forums soit plus restreint que sur d'autres plateformes plus autonomes comme Reddit ou les réseaux sociaux. Ce sont généralement les joueurs les plus engagés, ceux qui recherchent des liens plus forts ou plus d'informations venant des studios qui vont se diriger vers le forum officiel (Jenkins, 2006; Muñiz et O'Guinn, 2001). Cependant, les membres des équipes de production n'ont généralement pas le temps de tout lire ou visionner et ils préfèrent se concentrer sur des plateformes plus en adéquation avec leur personnalité ou leurs goûts personnels :

*Effectivement, notre forum est un endroit où on peut aller. Étrangement celui-là je l'utilise très peu. Mais nos managers de communauté vont interagir beaucoup dans celui-là. Moi je consulte les cercles sociaux un peu plus toxiques [...] je pense que le reach est plus grand. Mais il faut savoir par contre c'est quoi la personnalité de chacune de ces communautés-là. (Vincent)*



C'est pourquoi il est important de multiplier les points de contact lors de la communication afin de pouvoir atteindre le maximum de joueurs lorsque l'on souhaite avoir une vue d'ensemble incluant aussi bien les joueurs engagés que les joueurs plus occasionnels ou « casuels ». En particulier, lorsque l'on souhaite obtenir des informations et du feedback concernant le jeu :

*L'avantage de finalement mettre ça dans le jeu c'est de pouvoir cibler tous nos joueurs au lieu de seulement les plus engagés qui nous suivent sur Facebook tout le temps ou sur d'autres forums. Donc maintenant notre échantillon est bien plus représentatif parce que ce n'est pas seulement les plus engagés, c'est tout le monde. [...] Donc même s'ils ne jouent qu'une fois par semaine, ils vont le voir. (Louis – traduction libre)*

#### **4.1.4. Les nouvelles pratiques éthiques et légales liées aux nouvelles interactions avec la communauté**

Parfois, certains membres de la communauté cherchent à contacter les équipes de production dans le but de leur soumettre de nouvelles idées de contenu qu'ils ont pu créer. Les studios sont obligés de mettre des pratiques légales en place visant à éviter les accusations de vol de propriété intellectuelle comme dans le cas de Fortnite par exemple (Goslin, 2019; Lasserre, 2018). Les employés des équipes de production sont formés à cette problématique légale et des processus sont mis en place avec les juristes du studio pour gérer ce genre de situations :

*Ça arrive, mais ces gens-là souvent ne vont pas aller sur les réseaux sociaux pour dire leur idée, ils vont essayer de nous contacter directement. [...] Ça c'est quelque chose qu'on n'accepte pas parce que ça nous met dans toutes sortes de troubles légales. Donc euh...lorsqu'on reçoit un document comme ça, on le refuse et puis on demande à cette personne-là de signer des documents pour dire que nous avons refusé ce document (Vincent)*

En résumé, la transition d'une industrie de biens à une industrie de services implique de nombreux changements en termes de pratiques à divers niveaux du processus de création. Les consommateurs ne sont plus destructeurs de valeurs, mais cocréateurs de valeurs (Vargo, Maglio et Akaka, 2008). Les employés créatifs et artistiques qui n'avaient auparavant pratiquement aucun contact avec les consommateurs se retrouvent aujourd'hui à devoir les prendre en compte à différents niveaux du processus de production. Pour cela, ils utilisent différentes plateformes de discussions, le plus souvent externes à l'entreprise, comme les forums et les réseaux sociaux, mais également de plateformes spécialisées comme celle de Twitch qui est devenue un incontournable très rapidement pour la communauté du jeu vidéo, où les utilisateurs peuvent diffuser en direct leur vidéo tout en interagissant avec leurs spectateurs. Ces interactions leur permettent de mieux connaître leurs consommateurs et donc de pouvoir produire du contenu plus conforme à leurs attentes.

## **4.2. L'intérêt des interactions communautés-production**

Nous avons donc pu constater que les interactions entre les studios et la communauté de fans sont devenues multiples. Dans cette seconde thématique, nous allons maintenant nous intéresser aux raisons pour lesquelles les équipes de production et de marketing ont besoin d'inclure la communauté dans le processus de création.

### **4.2.1. Une source de feedback**

Tout d'abord, au début de chaque projet de contenu additionnel, la communauté est une source indispensable de feedback et d'informations concernant le jeu. Afin de vendre le contenu additionnel, il est important de connaître les attentes ou les préférences des consommateurs dans le but d'affiner la prise de décision et la génération d'idées (Arakji et Lang, 2007; Lusch et Vargo, 2014; Vargo et Lusch, 2004; Witell *et al.*, 2011) comme le souligne le directeur narratif :

*La communauté est la plus importante source d'information. Pour leurs tendances, ce qu'ils veulent ou ce qu'ils attendent du jeu n'est-ce pas ? C'est pourquoi ils interviennent à l'étape la plus importante, le début. [...] Généralement en écriture, en narration, la chose la plus importante, le charme, c'est l'hypothèse, le postulat. Et ils y contribuent. Et c'est la chose la plus importante parce que c'est à partir du postulat que tout se développe. Donc s'ils en font partie, ils font partie de tout. (Simon – traduction libre)*

L'intérêt de pouvoir faire appel à la communauté, c'est de pouvoir faire appel à des personnes externes à l'entreprise et à l'équipe de production qui peuvent apporter des opinions ou des compétences différentes. En effet, les équipes sont composées d'un nombre restreint de personnes alors que la communauté est bien plus vaste et généralement très diverse. Ainsi, lorsque l'équipe a besoin de valider une idée concernant une thématique précise et que personne dans l'équipe n'est expert sur le sujet, la communauté peut prendre le relai, par exemple sur une question culturelle (Humphreys et Grayson, 2008; Jenkins, 2006; Kozinets, Hemetsberger et Schau, 2008) comme cela a pu arriver lorsque le projet a voulu produire du contenu additionnel inspiré d'une culture en particulier :

*Et puis pour valider que ce qu'on faisait côté des Japonais était correct. [...] Parce qu'il y a toute sorte de rituels, de traditions qui nous échappent. Eh bien on a demandé à la communauté - je dis communauté, mais encore une fois c'est des gens qu'on engage, qui sont des joueurs, mais qui travaillent aussi pour nous en tant que managers de communauté au Japon - de nous informer sur ce genre de contenus. (Vincent)*

#### 4.2.2. Une source d'expertise sur le jeu

La communauté peut également apporter un regard nouveau sur le jeu, un regard différent de celui des équipes qui travaillent dessus, mais qui ne jouent peut-être pas autant ou de manière aussi investie que certains membres de la communauté. Ils ont donc une connaissance et une expertise sur le jeu qui est complémentaire à celle des équipes de production. D'autant plus que comme dans n'importe quelle entreprise, les employés qui forment une équipe ne sont pas forcément présents du début à la fin du projet, en particulier sur des projets qui n'ont pas de fin prédéfinie comme les jeux live. Les évolutions de carrière font que les équipes peuvent perdre des membres experts du projet et la communauté, avec son expertise du jeu, peut agir comme une source d'expertise stable face au mouvement de personnel (Godart et Galunic, 2019; Godart, Shipilov et Claes, 2014; Humphreys et Grayson, 2008; Jenkins, 2006; Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015) :

*Pis eux nous donnent leur feedback parce qu'eux à la fois font partie de la communauté [...] Puis à la fois sont, ils sont extrêmement hardcore, ils connaissent tout sur le jeu c'est incroyable, ils connaissent plus que genre beaucoup de personnes ici. C'est impressionnant. (Sébastien)*

*Ce que je veux dire c'est que dès qu'on a sorti le jeu, après quelques jours, tu avais de nouveaux joueurs qui étaient plus experts que le joueur le plus expert de notre équipe. Ce qui veut dire que nos experts, des experts internes, n'étaient pas si bons, nous connaissions à peine le jeu, alors que les vrais experts du jeu étaient les joueurs eux-mêmes. Au point où les joueurs ont commencé à découvrir des modèles que l'équipe de design n'avait pas prédits ou modélisés. C'était complètement imprévu. Tout à coup, tu as des joueurs qui enseignent aux développeurs de l'équipe comment le jeu est désigné et comment il fonctionne. (Marc)*

Cependant, ce ne sont pas n'importe quels membres de la communauté avec qui les studios choisissent de travailler et d'inclure dans leurs processus de création. Ce sont généralement des personnes qui ont été choisies pour leur implication sur le long terme dans la communauté, avec forcément une expertise très forte et une volonté de s'investir par passion évidemment, mais aussi pour améliorer le produit, et parfois pour des raisons financières. En d'autres termes, les studios choisissent de travailler avec les leads users de leurs communautés (Hau et Kim, 2011; Jones, Lorenzen et Sapsed, 2015; Kozinets, Hemetsberger et Schau, 2008; Lusch, Vargo et O'Brien, 2007; Mahr, Lievens et Blazevic, 2014; Witell *et al.*, 2011). En développant de bonnes relations avec ces consommateurs experts sur le jeu, les studios ont accès à des interactions et des discussions de grande qualité :

*Mais en plus sont souvent dans le cas de notre jeu, des très gros joueurs qui sont avec nous parfois depuis 2-3 ans, depuis le début, qui ont plusieurs milliers d'heures de jeu donc qui font partis des gens qui connaissent le mieux le jeu et qui donc peuvent donner un retour assez éduqué sur toutes les questions, en plus on a une relation privilégiée avec beaucoup d'entre eux.  
(Baptiste)*

Tout comme pour les influenceurs, certains studios peuvent mettre en place des programmes pour ces lead users afin de mieux les intégrer dans le processus de production et faciliter les échanges avec les équipes dans le but de rendre les interactions plus efficaces. Toujours dans un but de favoriser les feedbacks et d'optimiser le contenu avant sa sortie officielle. Le verbatim ci-dessous présente un second programme mis en place par le studio après celui avec les streamers vus dans la première section :

*C'est une peu moins de gros streamers. Ce sont plus les joueurs très hardcore donc il peut y avoir chevauchements. On va aussi y trouver quelques streamers. Et ce sont les joueurs avec qui notre équipe de design va parler de manière très régulière. Disons tous les jours. Ils leur demandent leurs opinions*

*sur un nouveau changement qu'il voudrait voir dans le jeu comme une nouvelle carte par exemple. Disons une fois ou deux par mois, ils vont envoyer une build, disons avec un nouveau personnage ou une nouvelle carte aux joueurs afin qu'ils y jouent pendant le weekend et obtenir leur feedback. (Louis – traduction libre).*

#### **4.2.3. Une source d'information sur la communauté**

Parfois les studios peuvent également décider de faire des opérations uniques de cocréation de contenu avec la communauté. Ces opérations ont un double objectif, un objectif marketing de renforcement des liens avec la communauté en leur permettant de voir leur contenu intégrer au jeu (Roberts, Hughes et Kertbo, 2014). Mais également un objectif de production afin de récolter de l'information sur les désirs, de la communauté afin d'ouvrir des pistes de recherche pour des créations futures, mais également sur la personnalité de la communauté (Witell *et al.*, 2011). Cependant, ces opérations impliquent également un investissement important de la part des équipes dans le tri, le choix et la production de ce contenu. De plus, il faut s'assurer que le contenu choisi soit en adéquation avec l'esprit et la vision du jeu, donc la coopération des équipes marketing avec les équipes créatives et artistiques. Le studio avec lequel nous avons travaillé avait ainsi mis en place un événement de cocréation où la communauté pouvait soumettre des designs de cosmétiques et où les équipes créatives sélectionneraient ceux qu'elles ont préférés pour les inclure dans le jeu :

*Fait qu'eux leur but c'est vraiment que la communauté s'amuse et fasse quelque chose de créatif de l'autre bout puis quand ils nous proposent une idée comme ça moi je vais dire oui parce qu'évidemment il y a un gain hyper fort à la communauté mais aussi un gain pour nous comme produit de savoir oui ce qu'ils désirent en fait. [...] Mais ça nous donne quand même idées de design pour le futur. (Vincent)*

#### **4.2.4. Un partenaire de service qualité**

Lorsque le contenu est finalement sorti, la communauté continue à jouer un rôle. Tout d'abord, afin de savoir si le contenu plait ou non à la communauté dans une optique de feedbacks et donc de validation. Ce résultat influencera la production de futurs contenus. Ensuite, malgré tous les tests réalisés par les employés ou par les groupes de lead users intégrés au processus, il peut toujours arriver que des bugs soient présents dans le produit final, il est donc important pour les équipes de pouvoir les détecter rapidement afin de les corriger dans des mises à jour. Sinon, cela peut mener à de la frustration ou de la colère de la part de la communauté, et à une perte de joueurs (Kozinets *et al.*, 2010). Ces informations peuvent être remontées aux équipes par les gestionnaires de communauté qui observent les forums et réseaux sociaux et par les mails envoyés au service de support client. Mais une grande partie des équipes de production choisit de s'informer en regardant des streams sur Twitch le jour de la sortie (Johnson et Woodcock, 2019) :

*Juste après la sortie de nouveaux contenus, je pense que beaucoup de monde regarde des streams pendant au moins une heure. [...] Ouais. Parce qu'on veut voir leurs premières réactions, ce qu'ils en pensent, si quelque chose ne va pas on va immédiatement s'en rendre compte. Et ça aide la validation de voir, comme, le premier instant où ils voient ce nouveau personnage, cette nouvelle map. Est-ce qu'ils sont excités ? Parce qu'à ce moment-là c'est comme une validation comme « Oh mon dieu ils aiment ça ! » (Louis - traduction libre)*

#### **4.2.5. Un partenaire de communication marketing**

Il semblerait que Twitch soit devenu plus populaire auprès des équipes de production que YouTube pour plusieurs raisons. La première c'est la rapidité de production du contenu. En effet, un stream par définition c'est en direct, il n'y a pas de montage donc le contenu peut être diffusé très rapidement après la sortie d'un contenu. Cela permet aux équipes de production d'avoir accès au feedback très rapidement, dès la

sortie du contenu, parfois même dans les minutes qui suivent. C'est donc un gain de temps considérable. De plus, la quantité de streamers aujourd'hui permet de sélectionner le type d'information que l'on recherche, car ils ont tendance à avoir chacun leurs spécialisations (Woodcock et Johnson, 2019) :

*Le streamer il aime telle affaire donc ils vont commenter sur telle affaire. Ça aussi c'est intéressant parce que c'est ciblé en fait. [...] quand on vient juste de sortir un contenu ou c'est un trailer ou quelque chose comme ça, là c'est sûr que je vais m'intéresser au feedback sur ça. Donc je vais faire la recherche pour le trouver.*  
(Vincent)

Comme nous l'avons vu précédemment, l'intérêt des streamers pour les studios n'est pas seulement la collecte de feedbacks, mais également leur participation dans la communication au moment de la sortie (Johnson et Woodcock, 2019; Woodcock et Johnson, 2019). En effet, si les équipes ont accès très rapidement au contenu, la communauté aussi. Et l'aspect en direct du stream offre un atout d'un point de vue de la communication. Les consommateurs commencent à se méfier des influenceurs sur YouTube, car leurs vidéos sont de plus en plus sponsorisées par les marques. Or, le montage des vidéos permet de sélectionner les meilleurs moments et de cacher ce qu'on ne veut pas montrer. Avec la hausse des comportements de résistance envers la publicité, les streams permettent de répondre à un besoin d'authenticité des consommateurs, car même si les streamers travaillent avec les marques, le direct empêche de cacher l'apparition des bugs (Woodcock et Johnson, 2019) :

*Puis ouais je pense l'aspect live il marche bien, ça montre vraiment ton jeu avec les vraies réactions pis maintenant les gens je pense qu'ils doutent plus de l'editing. Tsé l'editing ça fait qu'on se dit "Ah il a fait une vidéo pour [nom de studio] ou pour [nom de studio], qui est sponsorisée clairement ça va être biaisé". Alors qu'on dirait qu'un stream même si il est payé tu te dis ouais ils vont faire un peu plus attention, mais tu sais qu'ils vont réagir en vrai, si ton jeu il crash il*



*va crasher devant tout le monde, fait que t'es beaucoup plus vulnérable, mais je pense aussi t'es beaucoup plus...les gens ils croient plus, ça fait plus vrai. (Marine)*

Pour conclure cette seconde section, nous avons pu constater si les employés de production des studios de jeux vidéo consomment de contenu créé par les fans c'est avant tout, car cela a de nombreux intérêts pour eux aussi bien lors du processus créatif que lors de la communication et de la distribution. Le modèle des jeux live est dépendant de l'achat des contenus additionnels par les consommateurs, donc se renseigner directement auprès de la communauté pour connaître leurs besoins et leur personnalité est un avantage non négligeable pour produire du contenu plus en adéquation avec ces envies et donc encourager la consommation dans le magasin du jeu. De plus, les consommateurs sont de plus en plus méfiants envers la publicité et la communication provenant des médias traditionnels. Ils préfèrent se tourner vers des créateurs de contenus issus de la communauté qu'ils considèrent plus dignes de confiance même si on observe que les Youtubeurs sont maintenant plus perçus comme des médias traditionnels et que les joueurs préfèrent se tourner vers les streamers perçus comme plus authentiques. Les streamers sont donc de nouveaux partenaires importants pour les studios dans leurs stratégies de communication au moment du lancement d'un nouveau contenu.

#### **4.3. L'influence des communautés de marque sur les équipes de production**

Comme nous avons pu le constater, interagir avec la communauté a de nombreux avantages pour un studio qui décide de réaliser un jeu basé sur le modèle de game-as-a-service. Cependant, une communauté n'a pas que des avantages. En effet, les fans ont tendance à développer des pratiques qui peuvent parfois impacter les processus normaux des équipes de production et de marketing. Mais la volonté de produire du contenu répondant de plus en plus aux envies de la communauté peut

aussi apporter de nouvelles problématiques liées à l'indépendance artistique. Dans cette dernière section, nous allons donc nous intéresser à la manière dont les nouvelles relations et interactions avec la communauté peuvent impacter et influencer le travail des employés de production des studios de jeux vidéo.

#### **4.3.1. Savoir faire face à de nouvelles pratiques issues de la professionnalisation des fans**

Tout d'abord, les consommateurs développent maintenant des capacités en informatique qui rivalisent avec les professionnels en particulier les développeurs (Chantepie et Le Diberder, 2019). Le jeu vidéo est un logiciel informatique basé sur du code où se trouve l'ensemble des informations nécessaires à son fonctionnement. Lorsque du nouveau contenu est développé, les fichiers sont ajoutés dans le code. Or, le nouveau contenu est généralement réfléchi afin d'offrir une expérience particulière de jeu, comme par exemple résoudre des défis pour obtenir des récompenses parfois secrètes. Cependant, les membres des communautés ont maintenant les capacités en informatique suffisantes pour aller chercher cette information (Harper, 2014; SourceGaming, 2017) sans suivre le parcours ou l'expérience voulue par les équipes de production dans des pratiques qui s'apparentent à de la triche, car ils ont alors un avantage sur les autres joueurs. Malheureusement, il reste très difficile d'empêcher ce genre de pratique du moment que les consommateurs peuvent accéder au code (Blackburn *et al.*, 2014; Wang, Fan et Bae, 2019), ce qui pose des problèmes aux équipes de création comme le souligne le directeur créatif :

*C'est un problème constant d'ailleurs on essaie toujours de trouver des solutions à ça qui sont coûteuses là. [...] Et puis évidemment on sort le contenu et c'est data miner d'un coup. Donc ça pour nous ça nous blesse parce que les joueurs n'ont pas à jouer le jeu pour voir ces histoires-là. [...] Ils ont accès pis c'est le path of least resistance dans le fond de pouvoir tricher, d'aller chercher ces choses-là donc. (Vincent)*

Mais la triche n'est pas la seule motivation des fans qui data minent le code des jeux. De nombreux membres de communautés de jeux vidéo cherchent dans le code des informations sur les prochaines mises à jour et les nouveautés qui ne sont pas encore annoncées (Treese, 2020). Cela se rapproche des pratiques de spoiling et de spéculation, mais de manière plus poussée, car on va chercher l'information avant même qu'elle ne sorte (Baym, 2000 ; Newman, 2005 ; Sauro, 2017). Ce qui pose alors des problèmes aux équipes de communication, car cela bouleverse leur plan de communication et donc l'effet de surprise qu'ils souhaitent obtenir (Totilo, 2020). Cela oblige les équipes de production et de communication à collaborer sur le timing de diffusion de l'information. En effet, si les équipes de production incorporent les nouveaux fichiers dans le code avant que les équipes de communication ne l'aient annoncé, alors il existe un risque qu'il soit découvert et dévoilé sur les communautés du jeu. À l'occasion cela peut aussi être un moyen de mettre de fausses pistes afin de créer un buzz dans la communauté :

*On est rendu avec des étapes là assez précises pour...pour pas que ça leak justement. Pour pas que ce soit data miner. Il y a aussi des choses qu'on met dans le build juste pour des red herrings. Donc juste pour mettre des fausses pistes. (Vincent)*

#### **4.3.2. Savoir équilibrer les besoins marketing avec les besoins créatifs et artistiques**

On pourrait croire qu'étant donné que les équipes de production sont de plus en plus à l'écoute des besoins et des réactions de la communauté, ils ne produisent que du contenu qui est demandé ou apprécié par celle-ci. Cependant, bien qu'ils cherchent à comprendre la personnalité de la communauté et à leur faire plaisir, il est important de garder une certaine indépendance en termes de création, car les consommateurs n'ont pas tendance à innover, mais à demander ce qu'ils connaissent déjà (Mahr, Lievens et Blazevic, 2014). Or, comme pour tout produit, il est important de se

différencier de la concurrence et d'innover afin de continuer à surprendre comme le souligne le directeur créatif :

*Souvent j'aime ça dire à mon équipe que la communauté peut pas demander quelque chose qu'ils connaissent pas en fait. [...] C'est des joueurs et puis ils vont souvent demander un stéréotype parce que c'est tout ce qu'ils connaissent.*  
(Vincent)

D'ailleurs bien que la communauté soit une source d'information très importante dans le processus créatif elle n'est pas la seule. Cette information est souvent combinée aux données récoltées dans le comportement des joueurs dans le jeu et sur le magasin afin d'évaluer les tendances. Ces deux sources de données sont souvent combinées afin d'avoir un avis plus objectif comme l'indique le directeur de marque :

*Donc forcément même là d'un point de vue purement de vente, ça serait idiot de pas tenir ça en compte dans les choix de créer du contenu supplémentaire pour tel ou tel personnage s'il est populaire. Si un personnage est beaucoup plus joué qu'un autre c'est évident que c'est quelque chose qui va entrer en ligne de compte. [...] Donc ça aussi on va avoir des statistiques là-dessus, et c'est un input très important dans les choix qu'on va faire créativement par la suite. C'est pas le seul.*  
(Baptiste)

Il est important pour un jeu live de trouver un équilibre entre logique économique et logique artistique. En effet, si l'on se base uniquement sur les statistiques de vente, on peut avoir tendance à prendre des décisions dans le but de maximiser son profit, mais qui aura pour résultat de s'aliéner une partie de la communauté :

*Je pense qu'il faut toujours impliquer la communauté dans une certaine mesure. Parce que je peux très bien regarder les data et dire, « oh, je peux ajouter une fonctionnalité dans le battle pass et faire beaucoup d'argent ». Mais d'un autre côté cela va énerver beaucoup de joueurs. [...] On est d'accord pour faire un peu*

*moins d'argent si nous savons que nos joueurs seront heureux et resteront un peu plus longtemps. (Louis – traduction libre)*

Or, un jeu live a besoin de conserver une base de joueurs qui consomment sur le store dans la durée afin de survivre. À l'inverse, si l'on se base uniquement sur une logique créative, un jeu pourra être très innovant, mais ne pas suivre les tendances du magasin entraîne une perte de profit qui peut également signaler la fin du jeu. Cela demande donc une discussion entre les différentes équipes afin de trouver un compromis entre ces deux logiques :

*Tu sais chacun respecte le travail de l'autre, on comprend qu'il faut vendre des costumes, celui qui vend les costumes il comprend qu'on a un univers et tout mais tsé il faut qu'ils se mettent d'accord. (Bastien)*

#### **4.3.3. Savoir former les équipes de production à gérer les nouvelles implications d'une communauté de fans de plus en plus présente**

Gérer une communauté ne s'apprend pas du jour au lendemain. De nombreux membres des équipes de production n'ont pas l'habitude de devoir en tenir compte dans leur travail quotidien. C'est pourquoi il peut être utile de développer de nouveaux processus afin de familiariser les équipes et les former à travailler avec les fans. En effet, accepter les avis et critiques de consommateur n'est pas toujours facile à gérer pour des équipes qui n'ont jamais eu à le faire jusque-là et dont le travail ne demandait pas de contact avec les fans. Ces processus peuvent inclure des compétitions internes ou des phases de tests incluant tous les membres de l'équipe afin qu'ils puissent se mettre à la place des consommateurs, ce qui leur permettra d'apprendre à donner du feedback et donc à en recevoir des autres avant l'arrivée des vrais consommateurs. Ces exemples de nouvelles pratiques sont destinés à former les équipes au contact avec la communauté, car ce n'est pas quelque chose

d'intuitif. C'est quelque chose que la chef de production du projet non annoncé a bien compris et souhaite promouvoir au sein des projets sur lesquels elle travaille :

*Ouais, mais souvent ils font ça, mais moi je trouve qu'il y a un autre bénéfice, mais je pense pas que les compagnies considèrent autant que ça, mais c'est d'entraîner l'équipe de développement pour le live tsé pour savoir comment ça marche gérer du feedback. Parce que c'est pas facile, tu ramènes ce feedback-là à ton équipe pis il faut que les gens qui design le jeu l'acceptent [...] faut que t'arrives à convaincre l'équipe de comprendre ce feedback-là pis de décider ou pas de l'adresser parce que c'est pas toujours bien de l'adresser non plus. (Marine)*

En conclusion, notre analyse démontre que les employés de production qui n'avaient auparavant aucun contact avec les consommateurs dans des projets traditionnels développent de nombreuses interactions directes et indirectes avec les communautés de fans de leurs produits lorsque celui-ci devient live. Cela comporte de nombreux avantages afin d'affiner et de personnaliser le contenu proposé par les équipes créatives. Cependant, cela comporte aussi des contraintes lorsque les fans développent des pratiques qui n'existaient pas auparavant et qui contraignent les studios à investir pour trouver des solutions. Les équipes de production ont donc dû développer de nouveaux processus internes de travail autour de la communauté et continuent à s'adapter au quotidien aux évolutions que le jeu live implique, car ce phénomène reste relativement récent et ouvre la voie à de nombreuses innovations aussi bien organisationnelles, éthiques que marketing pour l'industrie.

## CHAPITRE V : Discussion

Dans ce dernier chapitre, nous discuterons des résultats obtenus lors de notre étude. Nous identifierons ensuite les contributions aussi bien théoriques que managériales qui en découlent.

### 5.1. Résumé des principaux résultats

À travers ce mémoire, nous cherchions à répondre à déterminer dans quelle mesure les employés de studios de jeux vidéo impliqués dans la production consomment du contenu créé par les fans et quelle influence cela a sur le processus de production. Les résultats nous ont permis de constater que les employés travaillant en production consomment de plus en plus de contenus créés par les fans. Ces contenus incluent des discussions sur les forums, des streams sur la plateforme Twitch, des échanges sur les réseaux sociaux ou encore des fans arts sur les sites comme ArtStation. Cette consommation peut avoir plusieurs motivations. La première est bien entendu le plaisir de voir les retours des fans à propos du produit qu'ils ont contribué à produire. La seconde est bien évidemment par intérêt stratégique afin d'acquérir de l'information concernant la communauté, son opinion, ses envies et ses attentes. En effet, l'industrie du jeu vidéo est en pleine mutation vers une industrie à logique dominante de services avec de nouveaux modèles d'affaires où la majorité des revenus proviennent des contenus additionnels vendus dans le jeu (Hamari *et al.*, 2017; Vargo et Lusch, 2004). Afin de vendre ces contenus additionnels, il est important pour les studios d'offrir des produits compétitifs qui arrivent à se différencier dans un marché ultra concurrentiel afin d'acquérir toujours plus d'utilisateurs puis de les conserver sur le long terme (Lehdonvirta et Hamari, 2010). Dans cet objectif, resserrer les liens avec la communauté d'utilisateurs de son jeu permet de mieux connaître ses attentes et de personnaliser son offre au plus près de leurs envies et besoins afin d'augmenter sa rétention et ses revenus (Lusch, Vargo et

O'Brien, 2007; Vargo, Maglio et Akaka, 2008). La communauté devient cocréatrice de valeur à tous les échelons du processus de production comme une source de feedback, d'expertise et d'information (Agrawal et Rahman, 2015; Russo-Spena et Mele, 2012; Vargo, Maglio et Akaka, 2008). Elle est également une partenaire indispensable en matière de service qualité et de communication marketing (Agrawal et Rahman, 2015; Hoyer *et al.*, 2010; Russo-Spena et Mele, 2012). Elle est une source de feedback sur le contenu déjà produit ce qui permet de voir ce qui plait ou non aux consommateurs et d'inspirer les équipes créatives pour du contenu futur ce qui est un avantage compétitif pour personnaliser le produit à la communauté (Arakji et Lang, 2007; Hoyer *et al.*, 2010; Russo-Spena et Mele, 2012; Witell *et al.*, 2011). Elle est également source d'expertise pour les équipes créatives. En effet, la communauté dispose d'une très grande connaissance sur le jeu à travers ses membres les plus engagés et anciens ce qui permet de pallier les mouvements du personnel dans l'équipe et donc la perte d'expertise (Godart, Shipilov et Claes, 2014; Kozinets, Hemetsberger et Schau, 2008; Mahr et Lievens, 2012). De plus, les membres de la communauté ont parfois plus d'expertise que l'équipe de production à travers une utilisation plus intensive et régulière que les membres de l'équipe elle-même. L'ensemble de ces informations fait de la communauté et de ses membres des partenaires stratégiques pour la création de nouveaux contenus attractifs et compétitifs (Kozinets, Hemetsberger et Schau, 2008; Lusch, Vargo et O'Brien, 2007; Mahr et Lievens, 2012). Ce sont également des partenaires importants avant le lancement en ce qui concerne le contrôle qualité, car ils sont complémentaires aux testeurs internes des studios, non seulement pour des questions sur la qualité technique (détection des bugs par exemple) mais également sur la qualité du contenu lui-même ce qui permet de corriger et de modifier le contenu une dernière fois avant la diffusion officielle (Agrawal et Rahman, 2015; Mahr, Lievens et Blazevic, 2014; Russo-Spena et Mele, 2012). Cela permet parfois d'éviter du bouche-à-oreille ou de la publicité négative concernant le produit s'il déplaît aux consommateurs (Kozinets *et al.*, 2010). Enfin, lors du lancement du contenu, certains membres de la communauté (lead users,



streamers, cosplayers, ...) sont également des partenaires de communication pour les studios. En leur permettant d'avoir accès au contenu en avant-première, on permet une diffusion rapide et qualitative à la communauté qui a tendance à faire plus confiance à ces personnes, elles-mêmes issues de la communauté, plutôt qu'aux médias traditionnels perçus comme biaisés (Agrawal et Rahman, 2015; Johnson et Woodcock, 2019; Russo-Spena et Mele, 2012).

Le dernier objectif de notre recherche était de déterminer si la consommation de contenu créé par les fans et donc les nouvelles interactions entre la communauté et les équipes de production pouvaient influencer le travail de ces dernières. Notre étude a fait ressortir trois influences sur les métiers de production de ces nouvelles relations. Premièrement, être à l'écoute de la communauté c'est aussi savoir faire face à leurs nouvelles pratiques. Une communauté active comporte des avantages, mais aussi des inconvénients. Avec le développement du Web 2.0 les fans développent des compétences proches de celles des professionnels et les utilisent parfois à l'encontre des objectifs des entreprises (Baym et Burnett, 2009; Hill, 2007; Peitz et Waelbroeck, 2006). Dans le cas de notre étude, nous avons pu constater que les équipes devaient faire face à des pratiques de triche et data mining inversé de la part de leur communauté, ce qui les oblige à développer de nouveaux processus internes afin de gérer voir de contrer les hackers. Deuxièmement, bien que nous ayons vu les intérêts à écouter la communauté pour personnaliser le nouveau contenu, il faut aussi savoir paradoxalement conserver un certain recul vis-à-vis d'elle et donc réussir à trouver un équilibre entre créer pour vendre et créer pour innover (Lampel, Lant et Shamsie, 2000; Mahr et Lievens, 2012; Mahr, Lievens et Blazevic, 2014; Mothe et Brion, 2008; Wu et Wu, 2016). Enfin, et c'est la conséquence de tous ces nouveaux changements, il faut savoir former les équipes de production à gérer une communauté avec laquelle elles n'avaient jusqu'ici que peu de contact. Or, il n'existe encore aucune formation officielle pour cette problématique et les managers

ont besoin de développer de nouvelles idées pour sensibiliser leurs équipes à écouter et communiquer avec des fans toujours plus exigeants et curieux.

Dans la section suivante, nous présenterons les contributions théoriques et scientifiques apportées par ce mémoire. Nous exposerons ensuite les contributions managériales de ce mémoire aux professionnels du marketing et du développement de produits culturels.

## **5.2. Les contributions théoriques**

### **5.2.1. Le juste équilibre entre innovation et rationalisation**

Savoir garder son indépendance créative face aux envies de la communauté est un thème qui est revenu dans plusieurs de nos entrevues avec les professionnels créatifs et artistiques. Bien qu'ils reconnaissent les nombreux avantages qu'apporte l'écoute de la communauté, ils soulignent aussi que trop l'écouter est aussi un handicap à l'innovation. Nous sommes donc face à un paradoxe. Nos résultats concernant l'intérêt de liens renforcés avec la communauté pour la création et l'innovation sont en accord avec les recherches sur la cocreation de valeurs dans une logique dominante de service (Lusch, Vargo et O'Brien, 2007; Vargo et Lusch, 2004; Vargo, Maglio et Akaka, 2008). Mais le fait de conserver un recul face aux fans, car ils ont généralement une vision étroite basée sur ce qu'ils connaissent déjà est aussi un point de vue récurrent dans la littérature sur l'innovation et la création (Mahr, Lievens et Blazevic, 2014).

Il nous apparait alors que cette problématique se rapproche des études sur l'ambidextrie organisationnelle, notion inventée par Duncan (1976). Nos résultats semblent concordants avec la recherche sur cette notion dans le contexte des industries créatives devant faire face à un niveau d'exigence toujours plus élevé des consommateurs et où le besoin de produire des produits de plus en plus personnalisés dans un laps de temps rapide devient nécessaire (DeFillippi, Grabher et Jones, 2007;

Mothe et Brion, 2008; Wu et Wu, 2016). Nos résultats tendent à démontrer que l'équilibre proviendrait d'une communication et d'une collaboration plus poussée entre les services de création (directions artistiques et créatives) et les services d'exploitation (directions marketing et gestion de produits) ce qui appuie les résultats de Lampel, Lant et Shamsie (2000). Nous pensons que la combinaison de plusieurs pratiques au cours du processus de création est une des pistes de solution pour trouver l'équilibre entre création et rationalisation, ce qui corrobore les conclusions de Wu et Wu (2016) qui ont relevé l'utilisation de prototypes, l'intégration de partenaires internes et externes et le développement de capacités telles que la flexibilité et l'improvisation comme des pratiques et processus applicables à l'industrie des jeux vidéo.

### **5.1.1. Le data mining**

Nos résultats nous ont permis d'identifier une pratique de la part de la communauté jusqu'ici ignorée à notre connaissance par la littérature scientifique, le data mining inversé. Jusqu'ici la littérature s'était intéressée à la pratique du data mining pratiqué par les entreprises dans le but de collecter des données sur les comportements des utilisateurs de leurs produits à des fins d'amélioration ou de développement (Berry et Linoff, 1997; Braun *et al.*, 2017; Drachen *et al.*, 2013; Naïm et Bazsalicza, 2001; Provost *et al.*, 2018). Cependant, l'émergence du web 2.0 a permis à de nombreux amateurs de développer des compétences équivalentes voir supérieures à certains professionnels (Baym et Burnett, 2009). Dans le cas des jeux vidéo, notre étude a permis de réaliser que certains amateurs faisant partie des communautés en ligne possèdent aujourd'hui des compétences en développement informatique suffisantes pour leur permettre de se rendre dans le code des jeux afin de récolter des informations techniques sur le jeu à des fins de triche (Consalvo, 2005, 2007; Consalvo et Vazquez, 2015) mais aussi pour assouvir un besoin d'information toujours grandissant (Benghozi et Chantepie, 2017; Harper, 2014; Treese, 2020). Notre collecte de données secondaires sur le sujet nous a permis de constater que cette pratique est

devenue courante auprès des membres de la communauté en ligne du jeu vidéo et des tutos ont commencé à faire leur apparition sur des blogs ou des sites spécialisés (SourceGaming, 2017), la pratique est devenue suffisamment importante pour que des sites non spécialistes s'intéressent également au sujet (CBBC, 2020).

D'un point de vue de la littérature sur les pratiques de fans, nous nous sommes posé la question de savoir si elle rentrait dans une catégorie déjà définie comme la spéculation ou le spoiling (Baym, 2000). Nous pensons cependant que cela n'est pas le cas. Baym (2000) différencie les pratiques selon si elles sont informatives ou interprétatives. Nous pensons que le data mining inversé est à cheval entre les deux. En effet, elle est tout d'abord informative dans le sens où la personne qui la pratique va chercher de l'information non annoncée sur le jeu afin d'en faire partager la communauté. Dans un deuxième temps, des comportements de spéculations peuvent apparaître lorsque la communauté s'empare de l'information. Nous estimons que la pratique qui se rapproche le plus du data mining est celle du spoiling à la différence près que le spoiling concerne du contenu déjà diffusé et annoncé alors que le data mining concerne du contenu encore non annoncé par le studio.

Dans tous les cas, nos résultats ont démontré que cette pratique oblige les équipes de production et de communication à mettre en place des solutions afin soit de contrer le data mining de la part des consommateurs soit de l'utiliser à leur avantage. Une des solutions relevées lors de notre étude pour contrer le data mining est de développer de nouveaux protocoles de sécurité pour protéger le code ou de contrôler la manière ou le contenu de l'information ajoutée au code, ce qui se rapproche le plus des solutions choisies par les industries de la musique et du cinéma pour faire face au piratage (Aversa, Hervas-Drane et Evenou, 2019; Hill, 2007; Holm, 2014; Peitz et Waelbroeck, 2006). Une autre solution décrite dans nos résultats est d'utiliser le data mining en choisissant de faire fuiter certaines informations, vraies ou fausses, dans le but de créer du bouche-à-oreille et de la spéculation au sein de la communauté afin

de conserver l'intérêt des utilisateurs pour le jeu (Aversa, Hervas-Drane et Evenou, 2019; Baym, 2000; Kozinets *et al.*, 2010; Minniti et Vergari, 2010).

### **5.1.2. L'impact des streamers**

La dernière contribution théorique apportée par notre mémoire à la littérature scientifique est l'extension de la contribution des streamers du point de vue des entreprises, et en particulier pour les équipes de production et de communication. La littérature sur le streaming est encore marginale et se concentrait jusqu'ici principalement sur le point de vue de streamers et de leurs spectateurs (Hilvert-Bruce *et al.*, 2018; Hu, Zhang et Wang, 2017; Payne *et al.*, 2017; Sjöblom *et al.*, 2019). À notre connaissance, une seule étude s'est intéressée à l'impact que le streaming peut avoir sur l'industrie des jeux vidéo, celle de Johnson et Woodcock (2019). À la différence de cette étude, notre méthodologie nous a permis d'observer ce phénomène du point de vue interne aux studios contrairement à l'étude du contenu des streams et des entrevues avec les streamers.

Nos résultats mettent en avant que les streams contrairement aux vidéos YouTube permettent une revue plus riche en détails et plus authentique, car il n'y a pas de montage, ce qui est en accord avec l'étude de Johnson et Woodcock (2019). Mais là où les chercheurs expliquent l'intérêt pour les spectateurs et les streamers, c'est-à-dire avoir une vue du jeu plus objective et moins biaisée afin de se forger une opinion sur le jeu, nos résultats permettent de comprendre l'utilité que cela peut apporter aux équipes de production afin de comprendre ce qui plait ou non à la communauté, ce qui ne fonctionne pas, les bugs éventuels ou encore ce que les joueurs souhaiteraient comme fonctionnalités supplémentaires pour rendre le jeu plus attractif. En effet, tout comme Johnson et Woodcock (2019), nos résultats ont mis en avant l'interactivité du stream comme un atout. Là où ils soulignent le dialogue qui s'installent entre le streamer et son public, nos résultats soulignent la plus grande qualité des informations pour les équipes de production, car l'interactivité et le

dialogue qui s'installe permet de pouvoir avoir les opinions en direct non seulement de la personne qui fait la vidéo, mais également son public, l'information est donc d'une plus grande qualité, car le streamers réagit aux demandes de son public et on peut ainsi observer les sujets qui les intéressent. Tout comme Johnson et Woodcock (2019), nous avons constaté dans notre recherche que les liens entre streamers et studios se sont resserrés en particulier concernant la promotion. Nos résultats concordent avec les leurs pour signaler qu'ils sont devenus des partenaires de communication à part entière au même titre que les médias traditionnels, mais qu'ils ne sont pas voués à les remplacer.

### **5.3. Les contributions managériales**

L'évolution vers une industrie de service au sein des entreprises créatives et culturelles est toujours en cours et les processus sont amenés à continuer à évoluer afin de trouver un équilibre entre le besoin de produits personnalisables pour les consommateurs et la nécessité de dégager du profit pour les entreprises. Dans le cas de l'industrie des jeux vidéo, les jeux « live » ou game-as-a-service nécessitent de faire évoluer les processus internes en matière d'innovation pour intégrer les consommateurs. Cette étude permet aux gestionnaires de marketing ou de développement de produits de s'informer sur l'évolution de la recherche dans le domaine de la relation avec le consommateur et les fans mais aussi de découvrir des solutions qui peuvent être appliquées aux nouvelles problématiques entraînées par ces modèles d'affaires. Dans la première section, nous présenterons les implications en termes de développement de produits puis nous poursuivrons avec les implications en matière de promotion.

### 5.3.1. Implications pour le développement de produits

Tout d'abord, cette recherche met en avant que les équipes de production ne peuvent plus ignorer les consommateurs dans leur processus de création. En effet, ils sont indispensables afin de produire des produits et des contenus qui répondent à leurs attentes et envies (Lusch, Vargo et O'Brien, 2007; Vargo, Maglio et Akaka, 2008). Cependant, nos résultats ont bien mis en évidence la difficulté qui se crée pour trouver un équilibre entre innovation et rationalisation (Tschang, 2007). La littérature sur l'ambidextrie organisationnelle permet de comprendre l'importance de savoir être flexible afin de faire évoluer les processus internes dans le cadre des industries créatives et culturelles (Lampel, Lant et Shamsie, 2000; Wu et Wu, 2016). Il est conseillé aux entreprises de favoriser la coopération entre les services afin de combiner les points de vue et les compétences (Wu et Wu, 2016). Dans le cadre de notre ethnographie, nous avons pu constater que la coopération entre les départements de production, qui apporte la vision créative et les innovations, et les départements marketing, qui apporte la vision rationnelle, est une des clés du succès afin de trouver un compromis viable. De plus, il est avantageux pour les équipes de production de consommer du contenu produit par la communauté afin d'avoir une vision de leur personnalité dès le début du processus de production, que ce soit du feedback sur le contenu existant ou les envies de contenus ou fonctionnalités futures (Arakji et Lang, 2007; Hoyer *et al.*, 2010; Mahr, Lievens et Blazevic, 2014).

Il reste malgré tout important de miser sur la formation auprès de ces équipes dont les membres ne sont généralement pas habitués à recevoir du feedback de sources externes et à le considérer dans leur travail. Il est donc recommandé pour les managers de réussir à mettre en place des mécanismes permettant aux membres des équipes de production de comprendre le point de vue des consommateurs, notre étude a relevé l'organisation de tournois dans le contexte des jeux vidéo, qui permettent de tester le jeu régulièrement en ajoutant une dimension compétitive pour encourager l'engagement. Cette méthode permet de reproduire les

comportements de la communauté afin de mieux comprendre leurs demandes. Elle permet également aux équipes de production de s'habituer à recevoir du feedback sur leur travail.

Enfin, les industries culturelles et créatives sont généralement basées sur un système de projets où les mouvements de personnel sont importants. Il est intéressant pour les équipes de production d'inclure les membres engagés et anciens de la communauté afin de pouvoir bénéficier de l'intelligence collective dont ils disposent et qui peuvent permettre de compenser les variations d'expertise interne en fonction des départs et des arrivées.

### **5.3.2. Implications pour la promotion**

En ce qui concerne la promotion, la recherche a déjà étudié l'intérêt pour les marques d'inclure les membres les plus engagés des communautés en ligne afin de promouvoir auprès des autres membres les nouveautés ou actualités (Kozinets, Hemetsberger et Schau, 2008; Muñiz et O'Guinn, 2001; Schau, Muñiz et Arnould, 2009). Il est cependant important de noter l'importance grandissante du phénomène de streaming pour les gestionnaires des industries culturelles et créatives (Johnson et Woodcock, 2019; Woodcock et Johnson, 2019). En effet, leur influence est parfois plus importante que celles des créateurs de contenus YouTube ou Instagram. En effet, la diffusion en direct semble offrir aux consommateurs un sentiment de plus grande authenticité qui est indispensable face à la montée de la résistance envers la publicité ou les partenariats rémunérés dans des vidéos éditées où les consommateurs mettent en doute la fiabilité et l'honnêteté de l'information (Johnson et Woodcock, 2019; Woodcock et Johnson, 2019). Les streamers diffusent en direct ce qui permet aux consommateurs de se faire une idée d'un produit à la manière d'une revue interactive ou d'une démo, ce qui est un avantage pour la promotion (Johnson et Woodcock, 2019).



## **CHAPITRE VI : Conclusion**

En conclusion, la consommation de contenus produits par les consommateurs a plusieurs intérêts notables pour les équipes de production dans le contexte d'une industrie culturelle et créative évoluant vers une logique dominante de service. Cependant, cela entraîne de nouvelles problématiques pour les entreprises qui doivent développer de nouveaux processus internes et développer de nouveaux partenariats externes. Grâce à la participation des employés de production, nous avons pu découvrir et mieux comprendre les ramifications que cela peut engendrer malgré les avantages que la cocréation de valeurs avec les consommateurs peut apporter.

### **6.1. Limites**

Bien que la recherche qualitative exploratoire soit particulièrement adaptée dans le cadre de l'étude de la créativité organisationnelle (Mumford, 2012), elle comporte certaines faiblesses méthodologiques que nous nous devons de mentionner.

Tout d'abord, l'échantillon de notre ethnographie reste limité et les résultats se concentrent sur l'étude des processus et expériences d'une seule entreprise. Bien que les participants aient de l'expérience dans d'autres studios et sur d'autres projets, il se peut que les résultats nécessitent l'étude de pratiques d'autres studios afin de pouvoir être généralisés de manière plus formelle.

En ce qui concerne nos observations, la collecte de données a reposé sur l'invitation aux réunions des équipes de production, car nous n'étions pas présents au sein de l'entreprise à temps plein. Or, dans le cas des équipes créatives, beaucoup de réunions sont improvisées sur le moment ce qui a pu empêcher une collecte plus poussée sur le terrain.

## 6.2. Avenues de recherche

Premièrement, cette étude exploratoire a permis de mettre en lumière de nouvelles pratiques de fans qui influencent les processus internes aux équipes de production comme le data mining inversé. Ce sujet étant encore inexploré dans la littérature scientifique, il serait intéressant de réaliser des études exploratoires sur le sujet afin de mieux comprendre le phénomène en cherchant à quel moment il a débuté et quels sont les profils et les motivations des personnes qui le pratiquent. Il serait également enrichissant pour la recherche sur le comportement des consommateurs de mieux comprendre l'attrait et l'intérêt que cela peut revêtir pour les joueurs et pourquoi la pratique est devenue aussi populaire dans cette communauté. Enfin, nos résultats ont démontré que cela peut impacter les stratégies de communication des studios, il serait donc pertinent d'étudier l'impact que cette pratique peut avoir sur la stratégie marketing des marques et les stratégies qui peuvent être mises en place soit pour la contrer soit pour l'utiliser à son avantage.

Finalement, une avenue de recherche à explorer est celle de la formation des équipes chargée de la création et de la production qui incluent les consommateurs dans leurs processus. Nos résultats ont permis de faire apparaître certaines pistes, mais des études complémentaires permettraient d'élargir ces résultats à d'autres industries créatives et culturelles faisant face à une évolution des interactions avec les consommateurs et le développement du Web 2.0. Ce potentiel de recherche serait un apport supplémentaire au domaine de recherche sur la gestion de la créativité en organisation (Mumford, 2000, 2012; Zhou et Shalley, 2008) et l'ambidextrie organisationnelle (DeFillippi, Grabher et Jones, 2007; Lampel, Lant et Shamsie, 2000; Wu et Wu, 2016), mais permettrait également d'apporter des contributions managériales très utiles aux gestionnaires de ces entreprises.

## BIBLIOGRAPHIE

- Agrawal, Amit Kumar et Zillur Rahman (2015). « Roles and resource contributions of customers in value co-creation », *International Strategic Management Review*, vol. 3, no 1, p. 144-160.
- Akakan, Melissa Archpru, Hope Jensen Schau et Stephen L. Vargo (2013). « The co-creation of value-in-cultural-context », *Research in consumer behavior*, vol. 15, p. 265-284.
- Amabile, Teresa M. (1983). « The social psychology of creativity: A componential conceptualization », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 45, no 2, p. 357-376.
- Arakji, Reina Y. et Karl R. Lang (2007). « Digital consumer networks and producer-consumer collaboration: Innovation and product development in the video game industry », *Journal of Management Information Systems*, vol. 24, no 2, p. 195-219.
- Arnould, Eric J. et Melanie Wallendorf (1994). « Market-oriented ethnography: Interpretation building and marketing strategy formulation », *Journal of Marketing Research*, vol. 31, no 4, p. 484-504.
- Aversa, Paolo, Andres Hervas-Drane et Morgane Evenou (2019). « Business model responses to digital piracy », *California Management Review*, vol. 61, no 2, p. 30-58.
- Banks, John et Jason Potts (2010). « Co-creating games: A co-evolutionary analysis », *New Media & Society*, vol. 12, no 2, p. 253-270.
- Baym, Nancy K. (2000). *Tune in, log on: Soaps, fandom, and online community*, vol. 3, Thousand Oaks, Calif, Sage Publications.
- Baym, Nancy K. et Robert Burnett (2009). « Amateur experts: International fan labour in swedish independent music », *International Journal of Cultural Studies*, vol. 12, no 5, p. 433-449.
- Belk, Russell W., Eileen Fischer et Robert V. Kozinets (2013). *Qualitative consumer and marketing research*, London, SAGE.
- Benghozi, Pierre-Jean et Philippe Chantepie (2017). *Jeux vidéo : L'industrie culturelle du xxie siècle ?*, Paris, Ministère de la Culture - DEPS.

- Berry, Michael J. A. et Gordon Linoff (1997). *Data mining : Techniques appliquées au marketing, à la vente et aux services clients*, Paris, InterÉditions.
- Beverland, Michael B., Sarah J. S. Wilner et Pietro Micheli (2015). « Reconciling the tension between consistency and relevance: Design thinking as a mechanism for brand ambidexterity », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, no 5, p. 589-609.
- Blackburn, Jeremy, Nicolas Kourtellis, John Skvoretz, Matei Ripeanu et Adriana Iamnitchi (2014). « Cheating in online games: A social network perspective », *ACM Transactions on Internet Technology (TOIT)*, vol. 13, no 3, p. 1-25.
- Botella, M., F. Zenasni et T. Lubart (2018). « What are the stages of the creative process? What visual art students are saying », *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, vol. 9, p. 2266.
- Botella, Marion, Vlad Glaveanu, Franck Zenasni, Martin Storme, Nils Myszowski, Marion Wolff, *et al.* (2013). « How artists create: Creative process and multivariate factors », *Learning and Individual Differences*, vol. 26, p. 161-170.
- Braun, Peter, Alfredo Cuzzocrea, Timothy D. Keding, Carson K. Leung, Adam G. M. Padzor et Dell Sayson (2017). « Game data mining: Clustering and visualization of online game data in cyber-physical worlds », *Procedia Computer Science*, vol. 112, p. 2259-2268.
- Burgess, Jean, Joshua Green, Henry Jenkins et John Hartley (2009). *Youtube: Online video and participatory culture*, Cambridge, Polity.
- Cai, W., R. Shea, C. Huang, K. Chen, J. Liu, V. C. M. Leung, *et al.* (2016). « A survey on cloud gaming: Future of computer games », *IEEE Access*, vol. 4, p. 7605-7620.
- CBBC (2020). *Gaming: What is data mining, and is it reliable for updates?*, BBC. Récupéré le 09 Juillet 2020 <https://www.bbc.co.uk/newsround/52456575#comments>
- Chang, Woojung et Steven A. Taylor (2016). « The effectiveness of customer participation in new product development: A meta-analysis », *Journal of Marketing*, vol. 80, no 1, p. 47-64.
- Chantepie, Philippe et Alain Le Diberder (2019). *Économie des industries culturelles*, Paris, La Découverte, 128 p.

- Cheung, Christy M. K., Xiao-Liang Shen, Zach W. Y. Lee et Tommy K. H. Chan (2015). « Promoting sales of online games through customer engagement », *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 14, no 4, p. 241-250.
- Choi, Hwanho et Bernard Burnes (2013). « The internet and value co-creation: The case of the popular music industry », *Prometheus*, vol. 31, no 1, p. 35-53.
- Colombo, Fausto (2018). « Reviewing the cultural industry: From creative industries to digital platforms », *Comunicación y Sociedad*, vol. 31, no 4, p. 135-146.
- Consalvo, Mia (2007). *Cheating : Gaining advantage in videogames*, Cambridge.
- Consalvo, Mia et Irene Serrano Vazquez (2015). « Game platforms and the evolution of cheating practices: An exploratory study », *Journal of Gaming & Virtual Worlds*, vol. 7, no 1, p. 3-19.
- Cova, Bernard et Daniele Dalli (2009). « Working consumers: The next step in marketing theory? », *Marketing Theory*, vol. 9, no 3, p. 315-339.
- Davidovici-Nora, Myriam (2013). « Innovation in business models in the video game industry: Free-to-play or the gaming experience as a service », *The Computer Games Journal*, vol. 2, no 3, p. 22-51.
- Davidovici-Nora, Myriam (2014). « Paid and free digital business models innovations in the video game industry », *Communications & Strategies*, no 94, p. 83.
- De Alencar, Emls et M. D. F. Bruno-Faria (1997). « Characteristics of an organizational environment which stimulate and inhibit creativity », *JOURNAL OF CREATIVE BEHAVIOR*, vol. 31, no 4, p. 271-281.
- DeFillippi, Robert, Gernot Grabher et Candace Jones (2007). « Introduction to paradoxes of creativity: Managerial and organizational challenges in the cultural economy », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, no 5, p. 511-521.
- Drachen, Anders, Christian Thureau, Julian Togelius, Georgios N Yannakakis et Christian Bauckhage (2013). « Game data mining », dans *Game analytics*, Springer, p. 205-253.
- Duncan, Robert (1976). « The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation », dans Ralph Killman, Louis Pondy et Dennis Slevin (dir.), *The management of organization design*, New York, North Holland, p. 167-188.

- Egan, Toby Marshall (2005). « Creativity in the context of team diversity: Team leader perspectives », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 7, no 2, p. 207-225.
- Fanea-Ivanovici, Mina (2019). « Prosumers: Key factors for successful filmmaking crowdfunding projects », *International Journal of E-Services and Mobile Applications*, vol. 11, no 3, p. 48-60.
- Fisher, Dan et Scott Smith (2011). « Cocreation is chaotic: What it means for marketing when no one has control », *Marketing Theory*, vol. 11, no 3, p. 325-350.
- Fiske, John (1992). « The cultural economy of fandom », *The adoring audience: Fan culture and popular media*, p. 30-49.
- Flegel, Monica et Jenny Roth (2014). « Legitimacy, validity, and writing for free: Fan fiction, gender, and the limits of (unpaid) creative labor », *The Journal of Popular Culture*, vol. 47, no 6, p. 1092-1108.
- Florida, Richard L. (2012). *The rise of the creative class: Revisited*, New York, Basic Books.
- Forbes (2017). *Top influencers 2017 gaming*. Récupéré le 13 Mai 2020 <https://www.forbes.com/top-influencers/2017/gaming/#63f2fde917df>
- Füller, Johann, Hans Mühlbacher, Kurt Matzler et Gregor Jawecki (2009). « Consumer empowerment through internet-based co-creation », *Journal of Management Information Systems*, vol. 26, no 3, p. 71-102.
- Galloway, Susan et Stewart Dunlop (2007). « A critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy », *International Journal of Cultural Policy*, vol. 13, no 1, p. 17-31.
- Galuszka, Patryk (2015). « New economy of fandom », *Popular Music and Society*, vol. 38, no 1, p. 25-43.
- García-Murillo, M. et H. Annabi (2002). « Customer knowledge management », *Journal of the Operational Research Society*, vol. 53, no 8, p. 875-884.
- Gebert, Henning, Malte Geib, Lutz Kolbe et Walter Brenner (2003). « Knowledge-enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts[1] », *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, no 5, p. 107-123.

- Gibbert, Michael, Marius Leibold et Gilbert Probst (2002). « Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value », *European Management Journal*, vol. 20, no 5, p. 459-469.
- Gidhagen, Mikael, Oscar Persson Ridell, David Sörhammar, vetenskapsområdet Humanistisk-samhällsvetenskapliga, universitet Uppsala, institutionen Företagsekonomiska, et al. (2011). « The orchestrating firm: Value creation in the video game industry », *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 21, no 4, p. 392-409.
- Gleizes, F., S. Grobon et S. Legleye (2019). *Des appareils électroniques aux services en ligne : Une diffusion massive des nouvelles technologies en 30 ans*, INSEE Focus N°162. Récupéré le 03 Juillet 2020 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4193175#consulter>
- Godart, Frédéric C. et Charles Galunic (2019). « Explaining the popularity of cultural elements: Networks, culture, and the structural embeddedness of high fashion trends », *Organization Science*, vol. 30, no 1, p. 151-168.
- Godart, Frédéric C., Andrew V. Shipilov et Kim Claes (2014). « Making the most of the revolving door: The impact of outward personnel mobility networks on organizational creativity », *Organization Science*, vol. 25, no 2, p. 377-400.
- Goslin, Austen (2019, 15 Janvier). « 'Orange shirt kid' mom sues epic games over fortnite's orange justice dance », *Polygon*, section Gaming. Récupéré de <https://www.polygon.com/fortnite/2019/1/15/18183761/fortnite-dance-orange-shirt-kid-lawsuit-epic-games>
- Hagen, Ulf (2004). « Where do game design ideas come from? Innovation and recycling in games developed in sweden », *World*, vol. 24, p. 2007.
- Hamari, Juho (2015). « Why do people buy virtual goods? Attitude toward virtual good purchases versus game enjoyment », *International Journal of Information Management*, vol. 35, no 3, p. 299-308.
- Hamari, Juho, Kati Alha, Simo Järvelä, J. Matias Kivikangas, Jonna Koivisto et Janne Paavilainen (2017). « Why do players buy in-game content? An empirical study on concrete purchase motivations », *Computers in Human Behavior*, vol. 68, p. 538-546.
- Hardaker, Simon et Chris Fill (2005). « Corporate services brands: The intellectual and emotional engagement of employees », *Corporate Reputation Review*, vol. 7, no 4, p. 365-376.

- Harper, Elizabeth (2014, 10 Avril). « What is data mining and why is everyone talking about it ? », *Engadget*, section Gaming. Récupéré de [https://www.engadget.com/2014/04/10/what-is-data-mining-and-why-is-everyone-talking-about-it/?guccounter=1&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAALQgICA\\_Qp7Vs2P4eGmkkGNMk\\_xcCC9fVbzcOtGalJit\\_mAlcptBp5M52EQIL\\_cDN5ootItYo2UokSZJpsyWGBeiZSZbKBnFm4XhlwwUkE5l6U7ls6gOemSjeOTB464Rc9Y4VHJ9Q\\_uSs9ootYfGeclWuzDpDKJPMXjfMrP32S3ktD](https://www.engadget.com/2014/04/10/what-is-data-mining-and-why-is-everyone-talking-about-it/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAALQgICA_Qp7Vs2P4eGmkkGNMk_xcCC9fVbzcOtGalJit_mAlcptBp5M52EQIL_cDN5ootItYo2UokSZJpsyWGBeiZSZbKBnFm4XhlwwUkE5l6U7ls6gOemSjeOTB464Rc9Y4VHJ9Q_uSs9ootYfGeclWuzDpDKJPMXjfMrP32S3ktD)
- Harvey, Sarah et Chia-Yu Kou (2013). « Collective engagement in creative tasks: The role of evaluation in the creative process in groups », *Administrative Science Quarterly*, vol. 58, no 3, p. 346-386.
- Hau, Yong Sauk et Young-Gul Kim (2011). « Why would online gamers share their innovation-conducive knowledge in the online game user community? Integrating individual motivations and social capital perspectives », *Computers in Human Behavior*, vol. 27, no 2, p. 956-970.
- Hellekson, Karen et Kristina Busse (2006). *Fan fiction and fan communities in the age of the internet: New essays*, Jefferson, McFarland & Company Inc, Publishers.
- Hill, Charles W. L. (2007). « Digital piracy: Causes, consequences, and strategic responses », *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 24, no 1, p. 9-25.
- Hilvert-Bruce, Zorah, James T. Neill, Max Sjöblom et Juho Hamari (2018). « Social motivations of live-streaming viewer engagement on twitch », *Computers in Human Behavior*, vol. 84, p. 58-67.
- Holm, Peter (2014). « Piracy on the simulated seas: The computer games industry's non-legal approaches to fighting illegal downloads of games », *Information & Communications Technology Law*, vol. 23, no 1, p. 61-76.
- Hoyer, Wayne D., Rajesh Chandy, Matilda Dorotic, Manfred Krafft et Siddharth S. Singh (2010). « Consumer cocreation in new product development », *Journal of Service Research*, vol. 13, no 3, p. 283-296.
- Hsu, Michael L. A. et Hsueh-Liang Fan (2010). « Organizational innovation climate and creative outcomes: Exploring the moderating effect of time pressure », *Creativity Research Journal*, vol. 22, no 4, p. 378-386.



- Hsu, Yen (2016). « A value cocreation strategy model for improving product development performance », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 31, no 5, p. 695-715.
- Hu, Mu, Mingli Zhang et Yu Wang (2017). « Why do audiences choose to keep watching on live video streaming platforms? An explanation of dual identification framework », *Computers in Human Behavior*, vol. 75, p. 594-606.
- Humphreys, Ashlee (2016). *Social media: Enduring principles*, New York;Oxford,, Oxford University Press.
- Humphreys, Ashlee et Kent Grayson (2008). « The intersecting roles of consumer and producer: A critical perspective on co-production, co-creation and prosumption », *Sociology Compass*, vol. 2, no 3, p. 963-980.
- Jenkins, Henry (2006). *Fans, bloggers, and gamers: Exploring participatory culture*, New York, New York University Press.
- Johnson, Mark R. et Jamie Woodcock (2019). « The impacts of live streaming and twitch.Tv on the video game industry », *Media, Culture & Society*, vol. 41, no 5, p. 670-688.
- Johnson, Robin S. (2013). « Toward greater production diversity: Examining social boundaries at a video game studio », *Games and Culture*, vol. 8, no 3, p. 136-160.
- Jolibert, Alain et Philippe Jourdan (2011). *Marketing research: Méthodes de recherche et d'études en marketing*, [Nouv. éd.].<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod.
- Jones, Candace, Mark Lorenzen et Jonathan Sapsed (2015). *The oxford handbook of creative industries*, 1st<sup>e</sup> éd., New York, NY, Oxford University Press.
- Kohn, Nicholas W., Paul B. Paulus et YunHee Choi (2011). « Building on the ideas of others: An examination of the idea combination process », *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 47, no 3, p. 554-561.
- Kozinets, Robert V. (2015). *Netnography: Redefined*, 2nd<sup>e</sup> éd., Los Angeles, SAGE.
- Kozinets, Robert V., Andrea Hemetsberger et Hope Jensen Schau (2008). « The wisdom of consumer crowds: Collective innovation in the age of networked marketing », *Journal of Macromarketing*, vol. 28, no 4, p. 339-354.

- Kozinets, Robert V., Kristine de Valck, Andrea C. Wojnicki et J. S. Wilner Sarah (2010). « Networked narratives: Understanding word-of-mouth marketing in online communities », *Journal of Marketing*, vol. 74, no 2, p. 71-89.
- Kultima, Annakaisa (2010). « The organic nature of game ideation: Game ideas arise from solitude and mature by bouncing », communication présentée au *Proceedings of the International Academic Conference on the Future of Game Design and Technology*, 1920784, Vancouver, British Columbia, Canada.
- Lampel, Joseph, Theresa Lant et Jamal Shamsie (2000). « Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries », *Organization Science*, vol. 11, no 3, p. 263-269.
- Lang, Karl R., Richard D. Shang et Roumen Vragov (2009). « Designing markets for co-production of digital culture goods », *Decision Support Systems*, vol. 48, no 1, p. 33-45.
- Lang, Karl, Richard Shang, Roumen Vragov, College Mount Saint Mary, College Baruch, L. L. C. The Right Incentive, *et al.* (2015). « Consumer co-creation of digital culture products: Business threat or new opportunity? », *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 16, no 9, p. 766-798.
- Lanier, Clinton D. et Hope Jensen Schau (2007). « Culture and co-creation: Exploring consumers' inspirations and aspirations for writing and posting on-line fan fiction », dans, vol 11, Emerald Group Publishing Limited, p. 321-342.
- Lasserre, Clément (2018, 19 Décembre). « Backpack kid attaque fortnite en justice pour avoir recréé sa danse », *Slate*, section Tech & Internet. Récupéré de <http://www.slate.fr/story/171408/backpack-kid-attaque-fortnite-justice-recree-danse-jeu-video>
- Lawrence, Liang (2014). « Piratage, créativité et infrastructure : Repenser l'accès à la culture », *Tracés. Revue de Sciences humaines*, no 26, p. 183-202. Récupéré de <https://journals.openedition.org/traces/5955>
- Lehdonvirta, V. et J. Hamari (2010). « Game design as marketing: How game mechanics create demand for virtual goods », *International Journal of Business Science and Applied Management*, vol. 5, no 1, p. 14-29.
- Lusch, Robert F et Stephen L Vargo (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*, Cambridge University Press.

- Lusch, Robert F., Stephen L. Vargo et Matthew O'Brien (2007). « Competing through service: Insights from service-dominant logic », *Journal of Retailing*, vol. 83, no 1, p. 5-18.
- Mahr, Dominik et Annouk Lievens (2012). « Virtual lead user communities: Drivers of knowledge creation for innovation », *Research Policy*, vol. 41, no 1, p. 167-177.
- Mahr, Dominik, Annouk Lievens et Vera Blazevic (2014). « The value of customer cocreated knowledge during the innovation process: The value of customer cocreated knowledge », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, no 3, p. 599-615.
- Marchand, André et Thorsten Hennig-Thurau (2013). « Value creation in the video game industry: Industry economics, consumer benefits, and research opportunities », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 27, no 3, p. 141-157.
- Martineau, Eric et Zeynep Arsel (2017). « Managing communities of co-creation around consumer engagement styles », *Journal of the Association for Consumer Research*, vol. 2, no 2, p. 179-195.
- McAlexander, James H., John W. Schouten et Harold F. Koenig (2002). « Building brand community », *Journal of Marketing*, vol. 66, no 1, p. 38-54.
- Minniti, Antonio et Cecilia Vergari (2010). « Turning piracy into profits: A theoretical investigation », *Information Economics and Policy*, vol. 22, no 4, p. 379-390.
- Mothe, Caroline et Sébastien Brion (2008). « Innovation: Exploiter ou explorer? », *Revue française de gestion.*, vol. 187, no 7, p. 101.
- Mumford, Michael D. (2000). « Managing creative people: Strategies and tactics for innovation », *Human Resource Management Review*, vol. 10, no 3, p. 313-351.
- Mumford, Michael D. (2012). *Handbook of organizational creativity*, 1st<sup>e</sup> éd., Amsterdam, Elsevier/Academic Press.
- Mumford, Michael D., Ginamarie M. Scott, Blaine Gaddis et Jill M. Strange (2002). « Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships », *The Leadership Quarterly*, vol. 13, no 6, p. 705-750.
- Muñiz, Albert M. et Thomas C O'Guinn (2001). « Brand community », *Journal of Consumer Research*, vol. 27, no 4, p. 412-432.

- Muñiz, Albert M. et Hope Jensen Schau (2007). « The impact of market use of consumer generated content on a brand community », *ACR North American Advances*.
- Muñiz, Albert M. et Hope Jensen Schau (2011). « How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content », vol. 54, no 3, p. 209-217.
- Naïm, Patrick et Mylène Bazsalicza (2001). *Data mining pour le web : Profiling, filtrage collaboratif, personnalisation client*, Paris, Eyrolles, coll. Solutions d'entreprise.
- Nambisan, Satish et Robert A. Baron (2009). « Virtual customer environments: Testing a model of voluntary participation in value co - creation activities », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, no 4, p. 388-406.
- Ngo, Liem Viet et Aron O'Cass (2013). « Innovation and business success: The mediating role of customer participation », *Journal of Business Research*, vol. 66, no 8, p. 1134-1142.
- O'Connell, Brian (2019, 29 Avril). « How does fortnite make money ? », *TheStreet*, section Technology. Récupéré de <https://www.thestreet.com/technology/how-does-fortnite-make-money-14939674#:~:text=Additionally%2C%20Epic%20created%20a%20revenue,for%20free%20can't%20access.>
- Parmentier, Guy (2015). « How to innovate with a brand community », *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 37, p. 78-89.
- Parmentier, Guy et V. Mangematin (2014). « Orchestrating innovation with user communities in the creative industries », *TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE*, vol. 83, p. 40-53.
- Paulus, Paul (2000). « Groups, teams, and creativity: The creative potential of idea-generating groups », *Applied Psychology An International Review*, vol. 49, no 2, p. 237-262.
- Payne, Katherine, Mark J. Keith, Ryan M. Schuetzler et Justin Scott Giboney (2017). « Examining the learning effects of live streaming video game instruction over twitch », *Computers in Human Behavior*, vol. 77, p. 95-109.
- Peitz, Martin et Patrick Waelbroeck (2006). « Piracy of digital products: A critical review of the theoretical literature », *Information Economics and Policy*, vol. 18, no 4, p. 449-476.

- Planells, Antonio José (2017). « Video games and the crowdfunding ideology: From the gamer-buyer to the prosumer-investor », *Journal of Consumer Culture*, vol. 17, no 3, p. 620-638.
- Poor, Nathaniel (2014). « Computer game modders' motivations and sense of community: A mixed-methods approach », *New Media & Society*, vol. 16, no 8, p. 1249-1267.
- Prahalad, C. K. et V. Ramaswamy (2000). « Co-opting customer competence », vol. 78, no 1, p. 79-79.
- Prahalad, C. K. et Venkat Ramaswamy (2004). « Co-creating unique value with customers », *Strategy & Leadership*, vol. 32, no 3, p. 4-9.
- Provost, Foster, Tom Fawcett, Myriam Rakho et Tom Fawcett (2018). *Data science pour l'entreprise*, Paris, Eyrolles, coll. Blanche.
- Prugl, R. et M. Schreier (2006). « Learning from leading-edge customers at the sims: Opening up the innovation process using toolkits », *R & D MANAGEMENT*, vol. 36, no 3, p. 237-250.
- Rayna, Thierry et Ludmila Striukova (2014). « 'Few to many': Change of business model paradigm in the video game industry », *Communications & Strategies*, no 94, p. 61.
- Ries, Eric (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, New York, Crown Business.
- Roberts, Deborah, Mathew Hughes et Kia Kertbo (2014). « Exploring consumers' motivations to engage in innovation through co-creation activities », *European Journal of Marketing*, vol. 48, no 1/2, p. 147-169.
- Russo-Spena, Tiziana et Cristina Mele (2012). « "Five co-s" in innovating: A practice-based view », *Journal of Service Management*, vol. 23, no 4, p. 527-553.
- Schau, Hope Jensen, Albert M. Muñiz et Eric J. Arnould (2009). « How brand community practices create value », *Journal of Marketing*, vol. 73, no 5, p. 30-51.
- Scholz, Tobias M. (2012). « Talent management in the video game industry: The role of cultural diversity and cultural intelligence », *Thunderbird International Business Review*, vol. 54, no 6, p. 845-858.

- Shipilov, Andrew, Frédéric C. Godart et Julien Clement (2017). « Which boundaries? How mobility networks across countries and status groups affect the creative performance of organizations », *Strategic Management Journal*, vol. 38, no 6, p. 1232-1252.
- Sjöblom, Max, Maria Törhönen, Juho Hamari et Joseph Macey (2019). « The ingredients of twitch streaming: Affordances of game streams », *Computers in Human Behavior*, vol. 92, p. 20-28.
- SourceGaming (2017). *An introduction to video game data mining*. Récupéré le 13 Mai 2020 <https://sourcegaming.info/2017/07/21/an-introduction-to-video-game-data-mining/>
- Taherparvar, Nastaran, Reza Esmaeilpour et Mohammad Dostar (2014). « Customer knowledge management, innovation capability and business performance: A case study of the banking industry », *Journal of Knowledge Management*, vol. 18, no 3, p. 591-610.
- Totilo, Stephen (2020, 03 Mai). « Hackers are likely responsible for *the last of us part ii* leak », *Kotaku*, section News. Récupéré de <https://kotaku.com/hackers-are-likely-responsible-for-the-last-of-us-ii-le-1843230805>
- Treese, Tyler (2020, 20 Avril). « Farming might be coming to animal crossing: New horizons, data miners say », *Digital Trends*, section Gaming. Récupéré de <https://www.digitaltrends.com/gaming/animal-crossing-new-horizons-rumored-features/>
- Tschang, F. Ted (2007). « Balancing the tensions between rationalization and creativity in the video games industry », *Organization Science*, vol. 18, no 6, p. 989-1005.
- Tschang, F. Ted et Janusz Szczypula (2006). « Idea creation, constructivism and evolution as key characteristics in the videogame artifact design process », *European Management Journal*, vol. 24, no 4, p. 270-287.
- Vargo, Stephen L. (2008). « Customer integration and value creation: Paradigmatic traps and perspectives », *Journal of Service Research*, vol. 11, no 2, p. 211-215.
- Vargo, Stephen L. et Robert F. Lusch (2004). « Evolving to a new dominant logic for marketing », *Journal of Marketing*, vol. 68, no 1, p. 1-17.

- Vargo, Stephen L. et Robert F. Lusch (2008). « From goods to service(s): Divergences and convergences of logics », *Industrial Marketing Management*, vol. 37, no 3, p. 254-259.
- Vargo, Stephen L., Paul P. Maglio et Melissa Archpru Akaka (2008). « On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective », *European Management Journal*, vol. 26, no 3, p. 145-152.
- Wang, Li, Liu Fan et SungMin Bae (2019). « How to persuade an online gamer to give up cheating? Uniting elaboration likelihood model and signaling theory », *Computers in Human Behavior*, vol. 96, p. 149-162.
- Witell, Lars, Per Kristensson, Anders Gustafsson, Martin Löfgren, företagsekonomi Avdelningen för, universitet Karlstads, *et al.* (2011). « Idea generation: Customer co-creation versus traditional market research techniques », *Journal of Service Management*, vol. 22, no 2, p. 140-159.
- Woodcock, Jamie et Mark R. Johnson (2019). « Live streamers on twitch.Tv as social media influencers: Chances and challenges for strategic communication », *International Journal of Strategic Communication*, vol. 13, no 4, p. 321-335.
- Wu, Yuanyuan et Shikui Wu (2016). « Managing ambidexterity in creative industries: A survey », *Journal of Business Research*, vol. 69, no 7, p. 2388-2396.
- Zhou, Jing et Christina E. Shalley (2008). *Handbook of organizational creativity*, New York, Lawrence Erlbaum Associates.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Détails des observations non-participantes

	Jeu	Date	Heure	Durée	Nombre de participants	Sujet des réunion
1	Jeu live principal du studio	25/07/2019	14h	1h	4	Brainstorm contenu additionnel
2	Jeu live principal du studio	25/07/2019	15h10	30 mins	2	Suivi narratif du chapitre en cours
3	Jeu live principal du studio	21/08/2019	15h	1h	9	Suivi artistique et créatif des personnages
4	Jeu live principal du studio	29/08/2019	13h30	30 mins	3	Kick-off game design du nouveau chapitre
5	Jeu live principal du studio	29/08/2019	14h10	1h	4	Kick-off créatif/artistique/narratif du nouveau chapitre



## Annexe 2 : Grille d'observation

Date	
Lieu	
Heure	
Durée de l'observation	
Description des lieux	
Nombre de participants	
Département(s) des participants	<input type="checkbox"/> Direction Créative <input type="checkbox"/> Direction Artistique <input type="checkbox"/> Direction Marketing <input type="checkbox"/> Autre :
Raison de la réunion/ observation	
Interactions	
Points abordés	
Décisions prises	
Moments marquants	
Autre	

## **Annexe 3 : Guide d'entrevue**

**Mot d'introduction** : Merci d'avoir accepté de me rencontrer aujourd'hui. Je m'appelle Julie Adeline et je suis étudiante à la maîtrise en gestion Marketing à HEC Montréal. Dans le cadre de mes études, je réalise mon mémoire afin de comprendre *comment les employés créatifs de studios de jeux vidéo intègrent les créations et feedbacks de fans dans leur processus de production*. Le contenu de ces entrevues restera strictement confidentiel et seuls les résultats seront publiés. Votre identité sera anonymisée à l'aide d'un pseudonyme. Vous êtes libre de ne pas répondre à certaines questions si vous en ressentez le besoin et vous pouvez choisir de mettre fin à cette entrevue à n'importe quel moment. Avant de commencer, je vous demanderai de signer ce document attestant que vous consentez à être enregistré. Si vous n'avez pas d'autres questions, nous pouvons débiter l'entrevue.

### I. Présentation (5 minutes)

1. Quel âge avez-vous ?
2. Quelle est votre profession actuelle ?
3. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'industrie des jeux vidéo ?
4. Avez-vous travaillé dans d'autres industries créatives dans votre carrière ?
5. Jouez-vous aux jeux vidéo ? Si oui, depuis combien de temps ?
6. Avez-vous d'autres loisirs en dehors de votre travail ? Si oui, lesquels ?
7. Pratiquez-vous d'autres activités artistiques en dehors de votre travail ? Si oui, lesquelles ?

## II. Processus de création (20 minutes)

1. Lors du lancement d'un nouveau projet (ex : chapitre, personnage, contenu additionnel,), qui prend la décision de l'angle de création ? Est-ce une décision individuelle ou collective ?
2. Pouvez-vous me décrire les grandes phases de votre processus de création ? (Ex : création du prototype, modification, validation,)
3. Au cours de ce processus de création, quelles sont vos principales sources d'inspiration ?
4. Quelles sont vos principales contraintes lors de la production ?
5. A quel moment décidez-vous de la version finale qui sera implémentée dans le jeu ?
6. Qui prend la décision ? Est-ce un consensus collectif ?

## III. Intégration des fans dans le processus de production (20 minutes)

Dépendamment de la réponse sur les sources d'inspirations dans la partie suivante, la première question est la suivante :

1. Parmi vos sources d'inspiration, est-ce qu'il vous arrive de consulter du contenu créé par les fans ? Pourquoi ?
2. Est-ce qu'il vous arrive d'utiliser ce contenu dans votre processus de création ? Si oui, de quelle manière ? Quel est l'intérêt pour vous ?
3. Considérez-vous que le contenu des fans soit une source d'inspiration au même titre que les autres ? Pourquoi ?
4. Est-ce un processus que vous appliquez à chaque projet ?
5. Quel est le projet qui vous a le plus marqué en termes d'intégration de contenu de fans ? Pourquoi ? Pouvez-vous me le décrire ?
6. Votre entreprise organise des playtests avec des joueurs, est-ce que cela est utile au processus de production ? De quelle manière ?

## Annexe 4 : Profil des participants aux entrevues

Projet	Nom	Poste occupé
Jeu principal du studio	Vincent	Directeur créatif
Jeu principal du studio	Bastien	Directeur artistique associé
Jeu principal du studio	Louis	Chef de produit
Jeu principal du studio	Marc	Concepteur de niveaux
Jeu principal du studio	Simon	Directeur narratif
Jeu principal du studio	Baptiste	Directeur de la marque
Jeu live n°2	Laurent	Concept artiste
Jeu non annoncé	Marine	Chef de production
Recherche Utilisateur	Sébastien	Recherche Utilisateur

## Annexe 5 : Verbatims par catégories

Les interactions entre la communauté de marque et les équipes de production
Les nouvelles interactions avec la communauté liées au modèle du game-as-a-service
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alors déjà un jeu on va dire traditionnel, en ligne ou non il a en général un début et une fin, bon si c'était un jeu solo là carrément il y a une communauté mais c'est pas des gens qui interagissent entre eux dans le jeu, ils jouent pas ensemble en ligne. [...] Mais surtout ça veut pas dire que le développeur va continuer à travailler dessus. En général, la stratégie que ce soit pour des jeux solo ou en ligne depuis une dizaine d'années et plus même, c'était d'avoir des contenus additionnels quand même. Mais même comme ça, les contenus additionnels à quelques rares exceptions près au bout d'un an peut-être deux ça se tarit, ça se tarissait. (Baptiste)</li><li>• Les deux mots traditionnels c'est acquisition et rétention. L'acquisition de nouveaux joueurs et la rétention de joueurs existants. Auquel sur un jeu game-as-a-service, se greffe un troisième, qui est un peu l'élément invisible auquel on pense pas toujours, qui est à la réacquisition, qui est donc les "laps players", les joueurs perdus, des gens qui ont acheté le jeu, qui ont joué il y a un 1 an ou 2 ans, et puis ils sont passés à autre chose, soit parce que décidément c'était pas leur genre de jeu et ceux-là on les a probablement perdus définitivement. Mais peut-être aussi parce qu'il y avait pas assez en jeu pour satisfaire leur soif sur au-delà de quelques mois, ce qui est déjà très bien, mais si on arrive avec du nouveau contenu, on va peut-être pouvoir les faire revenir. Donc ça aussi, sur un game-as-a-service c'est assez unique, c'est pas forcément quelque chose qui est très important pour des jeux traditionnels. [...] Mais voilà, ils ont été pris une première fois, ça devrait pas prendre autant d'efforts de le convaincre de revenir que ça prend de faire venir quelqu'un qui connaît pas. (Baptiste)</li><li>• Les triple A c'est une fois tous les 3 ans. On regarde les données. Et quand le jeu est lancé, c'est fini. Tu regardes les retours et tu passes à autre chose. [...] Mais c'est plus, c'est sur un planning de 3 ans ce qui fait que tu te sens pas vraiment impliqué avec la communauté. Le game-as-a-service tu es impliqué, tout le temps, tu es au courant et tu regardes les tendances pour être de faire ce qui est bon pour la communauté. (Simon – traduction libre)</li><li>• Par contre [nom du jeu live], ça représente quelque chose de fondamentalement nouveau par rapport à tout que j'ai jamais fait avant et c'est parce que c'est un jeu live. Et un jeu live ça ne meurt pas, c'est toujours vivant, ça continue et ça ne s'arrête jamais. (Marc)</li></ul>

- Je ne veux pas dire qu'on se moquait de la communauté mais on était pas vraiment impliqués auprès d'eux. On avait des questionnaires de communauté mais c'était juste du partage d'information, il n'y avait pas beaucoup d'interactions. [...] Mais il est arrivé un moment où je pense qu'on a commencé à voir à quel impact la communauté pouvait avoir sur nos prises de décision, [...] et quand la communauté était contrariée tu essayais de résoudre le problème tout de suite. (Louis – traduction libre)

#### Les nouvelles pratiques de gestion en production liées aux nouvelles interactions avec la communauté

- Effectivement nous la manière dont ça marche quand on fait de la recherche avec le consommateur, avec l'utilisateur en fait...c'est on rencontre l'équipe de design puis on les rencontre pour leur demander c'est quoi leur problème. [...] Qu'est-ce qu'ils aimeraient savoir puis c'est quoi leur ...leurs hypothèses aussi. [...] Je te dirais c'est vraiment une relation fournisseurs-clients. Nous faut nous voir comme une agence interne de recherche utilisateur. (Sébastien)
- Et quand ce postulat et direction générale narrative est définie, alors mes deux auteurs... mon équipe narrative s'en empare et le développe, comme avec une chronologie complète et crée plusieurs histoires de manière à aider la communauté à mieux comprendre le personnage (Simon – traduction libre)
- Moi je suis pas inclus dedans c'est le directeur créatif et le directeur narratif ont des envies pour le jeu, pour faire avancer le lore du jeu [...] le directeur artistique il a déjà fait sa documentation à partir de ce que le directeur créatif et le directeur narratif ont dit [...] Il fait des planches, des présentations et en fait moi je vais aider comme à porter cette vision-là bureau par bureau [...] Le directeur artistique a partir de là il nous donne des références sur des planches, une fois qu'il y en a beaucoup moi j'aide par exemple à trouver l'essence de ce truc-là, tu vois parce que l'artiste 3D il a juste besoin de savoir si c'est laquelle la statue que je fais, là sur une planche j'en ai 50 c'est laquelle et tout ? (Bastien)
- C'est pas seulement descendant, il y a beaucoup de discussions et puis si quelqu'un a une bonne idée, ça peut être même moi, ou même plus loin dans la chaîne de production, bah les idées peuvent remonter au directeur créatif puis si il aime ça on le fait. [...] il y a quand même une interaction dans l'équipe c'est plutôt circulaire que de haut en bas là. (Laurent)
- [...] qui sont créés pour un public cible en fait là. Qui sont des japonais. Parce qu'on a une grande communauté au Japon, ils adorent le jeu, le jeu fonctionne très bien là-bas. Pis là on pourrait leur faire un chapitre avec des monstres qui sont à eux, des costumes qui viennent de leur culture tout ça. (Vincent)

- C'est toujours le chef de produit, le directeur créatif, le directeur artistique qui vont prendre la décision. Et une fois qu'ils ont décidé ce que va être le contenu [...], à partir de là je vais commencer à faire mes recherches sur le thème. [...] Le processus est assez simple, ils prennent la décision, ils nous donnent des lignes directrices et ensuite l'équipe de design fait son propre processus avec du brainstorming individuel, pour affiner notre perspective et opinion, puis on a un brainstorming de groupe où on met toutes nos idées en communs et on conçoit notre liste avec les meilleurs idées ou propriétés pour le thème. Puis on présente les idées aux supérieures pour qu'ils choisissent celles qu'ils préfèrent puis on lance la conception du niveau. (Marc)

Les nouvelles pratiques de gestion en communication liées aux nouvelles interactions avec la communauté

- La stratégie de la road map et le fait de la révéler maintenant à chaque anniversaire, participe à ce processus-là, à priori il y aura pas vraiment de surprise [...] A un moment, au fil des années, ce genre de choses ça va créer des attentes mais aussi ça rassure, ça rassure sur l'inconnu. Ça fait que c'est des gens qui se disent "Ok je peux m'engager dans ce jeu, je peux m'engager, passer du temps, dépenser même de l'argent. Il va pas disparaître tout de suite et je le sais parce qu'ils se sont engagés et jusque-là à chaque fois qu'ils s'y sont engagés ils l'ont fait." (Baptiste)

Les nouvelles pratiques éthiques et légales liées aux nouvelles interactions avec la communauté

- On regarde la communauté pour voir comment ils consomment le contenu que nous avons créé et ce qu'ils aiment. Mais les idées de la communauté, c'est quelque chose que nous....je ne pense pas que ce soit légal de les regarder non ? [...] On adhère complètement à la communauté mais on ne prend pas leurs idées (Simon – traduction libre)
- Donc en fait tu dois toujours te démarquer, juste même pour avoir une identité, mais en plus parce que tu aurais pas le droit de faire la même chose, tu as pas les droits et tout. (Bastien)
- C'est de l'inspiration, parce que si on aime mettons un artiste qui a construit un vaisseau spatial bah on aime vraiment le style, bah j'aimerais ça qu'on ait ce style-là. Bah des fois on peut partir de ça. Et après ça on développe et on s'en veut ailleurs parce qu'on peut pas copier ce que quelqu'un a déjà fait. Mais ça sert de base. (Laurent)

L'intérêt des interactions communautés-production
<p>Une source de feedback</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais aussi dans le post-release ce qu'on va regarder c'est est-ce que la communauté ...est-ce que ce qu'on croyait que la communauté allait réagir c'est vrai [...] Fait qu'on fait un personnage comme ça bon bah après c'est sûr qu'on va utiliser le data, le ...les comment?...la communauté, les commentaires qu'on pourrait avoir, aussi nos tripes là vraiment pour juger si ce produit là à bien fonctionner puis si on ...on veut répéter cette chose-là tsé. Ou si on veut la changer (Baptiste)</li> <li>• A chaque fois qu'on sort du nouveau contenu, c'est le moment charnière, c'est là, c'est d'avoir leur feedback sur le nouveau contenu (Vincent)</li> <li>• Donc c'est sûr que ça nous aide de prendre un peu la température [...] d'une communauté de joueurs qui jouent à notre jeu, de voir leurs réactions, de lire leurs réactions, de contempler leurs réactions. [...] Et donc le bénéfice de ça c'est de se formuler une opinion, une perspective sur le projet, le produit, pour mieux s'aligner pour le prochain livrable. (Marc)</li> </ul>
<p>Une source d'expertise sur le jeu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais un groupe qui est très privilégiée par sa connaissance du jeu. On sait que eux vont découvrir des choses, trouver des choses en bien comme en mal que peut-être même nos développeurs n'avaient pas imaginé. [...] Et puis eux connaissent tellement bien le sujet, qu'ils vont pouvoir pointer du doigt des choses qu'on aurait pas forcément vus. (Baptiste)</li> </ul>
<p>Une source d'information sur la communauté</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dernièrement on a demandé à notre communauté de .... en fait on a fait un concours. [...] Et puis il y a un board ici qui va décider de deux gagnants pis on va faire les costumes. On va les produire dans le jeu. Donc ça c'est comme demander "qu'est-ce que vous voulez voir ?", et c'est vraiment intéressant parce que il y a toute sorte de costumes qui sont arrivés des joueurs pis là on voit que la communauté voulait des choses qui font peur mais veut aussi des choses qui sont humoristiques. Donc on voit leur personnalité. Et là on regarde comment on peut décider lequel qui feat le mieux avec le jeu (Vincent)</li> <li>• Donc, par exemple dans nos données on pourrait voir que tel personnage vend beaucoup ou que telle sorte de costume vend beaucoup donc on pourrait être tenté d'en faire de nouveau pour ces personnages-là. Et puis on aurait sûrement raison. On ferait sûrement de l'argent par rapport à ça et on aurait du succès. Par contre, on peut aussi se baser sur le fan art pour voir que un personnage est TRÈS apprécié sans qu'on ait fait du contenu</li> </ul>



payant pour par exemple. [...] Et puis, lorsqu'on a sorti ce personnage-là, il était un peu brisé côté gameplay. Il avait pas été très apprécié. Par contre, leur look et leur fantaisie est tellement forte que c'est les personnages qui ont le plus de fan arts. Le plus. Donc ça, ça nous a vraiment mis la puce à l'oreille, plus que ça, de dire "ah ok, il y a vraiment un intérêt pour ces personnages-là" donc on a repensé leurs pouvoirs. [...] Donc ça, ça a été vraiment poussé par la communauté. (Vincent)

- Au niveau production, on se tient au courant, on lit ce que notre communauté écrit, ce que les influenceurs disent puisque c'est aussi des joueurs très engagés en général et donc on est assez sensible quand on commence à sentir une énorme volonté d'avoir tel ou tel personnage, peut-être une cosmétique, ou même une feature spécifique dans le jeu. (Baptiste)
- Dès qu'on sort une nouveauté, il y a des milliers de joueurs qui se connectent sur Twitch et qui commencent à jouer le nouveau contenu. Mon habitude quand on sort un nouveau DLC, j'ouvre une douzaine d'onglets, chacun avec un différent Twitch [...] puis après ça je regarde les 12 écrans et quand il y a quelqu'un qui joue le nouveau contenu, je maximise l'écran et je donne toute mon attention à ce qu'ils font. [...] Et après quand il y en a un autre, je regarde qu'est-ce qui se passe pis qu'est-ce qui se dit, les commentaires du chat à côté. (Marc)

#### Une partenaire de communication marketing

- Et effectivement toutes les communautés du monde apprécient de se sentir un peu unique et donc d'avoir des informations, qu'on aille leur parler, qu'on partage avec eux comment le jeu est fait. C'est pour ça que c'est vraiment les créatifs qui sont mis les plus en avant de ce côté-là. C'est cette parole un peu authentique que recherche les joueurs aujourd'hui dans le jeu vidéo plus que le responsable des relations publiques qui va avoir un message très calibré, sous contrôle et pas forcément si excitant que celui du créateur. (Baptiste)
- Ça a un impact sur la production tout simplement un peu comme le même qu'aurait l'impact des joueurs de la communauté mais juste c'est des joueurs spéciaux avec une voix qui porte beaucoup plus loin puisqu'elle influence aussi. (Baptiste)
- Même si il est pas financier il y a vraiment un échange j'ai envie de dire qui est, qui porte des fruits et puis qui est très tangible donc il y a de l'échange d'information mais il y a aussi le fait de les rencontrer lors d'événements, le fait de les inviter à nous rendre visite dans les studios pour interagir en direct avec eux. On a même voulu quand même reconnaître le rapport au jeu et leur fidélité pour les plus anciens en leur créant des cosmétiques uniques (Baptiste)

- Mais une fois qu'ils sont principalement sur YouTube, ils veulent rester très focalisés sur un sujet et ils vont peut-être aussi parler un peu de gameplay. Alors que sur Twitch les streamers se filment en continu alors qu'ils jouent, ils montrent leur réaction aux fans, aux spectateurs, ils interagissent avec le chat. C'est un sentiment différent, c'est comme si tu regardais un match de football en direct ou quelque chose comme ça. Alors que YouTube c'est beaucoup plus réfléchi, plus préparé et plus structuré. (Louis – traduction libre)
- Pis aussi c'est pas le même type de contenu qui est populaire sur YouTube et sur Twitch. Sur Twitch c'est plus les gens veulent te voir jouer live et pis y a pas d'editing, c'est 100% toi live, si t'éternues, si tu sacres, si tu te fâches, si tu pleures, si ton feu prends dans ton appartement tout le monde va le voir. Sur YouTube, les gens ils vont faire des montages très souvent, parce que tu peux. Fait que tu donnes la meilleure version de toi et je crois que les gens aiment bien, tsé avec l'aire de la télé-réalité pis tout ça, il y a vraiment une proximité et une intimité au fait d'être connecté sur une personne, accessible. (Marine)
- Twitch c'est un centre de playtest qui fonctionne 24h/24, 7j/7 et 365j/an. Tu regardes les gens jouer, tu vois ce qu'ils font et ce qu'ils disent, et comment ils réagissent, ce qu'ils ressentent. C'est le principal. Mais il y a aussi les forums, les reddits, et en ce qui me concerne ce sont les plus importants. (Marc)
- Twitch c'est en direct. [...] la personne qui stream est accessible. L'intérêt principal de regarder un stream pour l'utilisateur c'est de pouvoir parler directement avec la personne [...] tu as une interaction avec la personne qui joue. [...] je pense qu'il y a une différence fondamentale entre Twitch et YouTube. [...] YouTube est édité, ce n'est jamais une vidéo non retouchée. (Marc)

L'influence des communautés de marque sur les équipes de production
Savoir faire face à de nouvelles pratiques issues de la professionnalisation des fans
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'autre facette du data mining c'est quand on veut garder une surprise, ça aussi c'est...c'est...c'est difficile. Bah ça se fait là, on fait mais évidemment quand on travaille sur un nouveau chapitre bah on travaille des mois à l'avance et puis si jamais on fait une gaffe et puis on met de l'information dans le jeu bah eux autres ils vont le trouver puis là bah ça va...la communauté va le savoir puis ça va ruiner un peu l'expérience .... [...] Par contre, notre équipe de marketing a vraiment une stratégie pour faire les communications pour avoir le maximum d'impact quand on communique sur ce qui s'en vient. Pis ça, ça brise notre stratégie en fait (Vincent)</li> </ul>
Savoir équilibrer les besoins marketing avec les besoins créatifs et artistiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plutôt que d'écouter ce qu'ils demandent, c'est de comprendre ce qu'ils sont. Et puis de leur offrir quelque chose qu'ils vont aimer. C'est plus ça le côté cocréation. (Vincent)</li> <li>• C'est extrêmement rare qu'il y est quelqu'un qui va avoir une idée avec de la nouveauté (Vincent)</li> <li>• C'est un peu une leçon du game-as-a-service, c'est de ne pas s'oublier en tant que créateur, parce que c'est sûr que dans une entreprise où le profit est important on pourrait se dire, bin on devrait toujours faire ce que le fan demande pour optimiser notre profit mais ça marcherait pas là. Notre produit deviendrait "meuh" [grimace] et puis on aurait plus de plaisir à le faire. Fait que c'est ça. Faut pas s'oublier. (Vincent)</li> <li>• Dans le jeu vidéo mais comme dans toute industrie je pense le succès vient souvent aussi de la surprise. C'est de pas forcément donner aux gens ce qu'ils veulent mais c'est juste, c'est quelque chose qu'ils se rendaient même pas compte peut-être qu'ils le voulaient. (Baptiste)</li> <li>• Je pense qu'on est très attentifs à ce que les gens attendent du jeu, parce que voilà la communauté a fait que le jeu est ce qui l'est, mais il faut aussi rester intègre au niveau de ce que tu veux avoir dans ton jeu tu vois. [...] Donc ce qui a été un peu comme l'opportunité...bah on va lancer "ah bah tiens les gens veulent ça bah tiens on va leur donner". Déjà tu risques de perdre un peu ta cohérence d'univers. (Bastien)</li> </ul>
Savoir former les équipes de production à gérer les nouvelles implications d'une communauté de fans de plus en plus présente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Où le jeu est pas 100% fini avec le scope qu'on veut pour le launch, mais tu permets aux gens de jouer pendant que tu développes, ce que je trouve qu'est bien avec tous ces éléments là c'est que tu peux faire une simulation de quand tu auras une communauté en étapes. Pis je trouve qu'avoir cette conscience là en tant que développeur c'est super important. Parce</li> </ul>

qu'avant quand il y avait pas les jeux live, les gens je crois qu'il développait mais il faisait pas tant que ça des tests avec la communauté parce que tsé ils faisaient leur petite boîte pis il la donnait pis ils voulaient que tu joues 10-15-20h pis après c'est correct que tu t'en ailles. (Marine)